

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE  
NEGOCIOS**

**TESINA PARA OPTAR EL GRADO DE  
BACHILLERATO EN LA CARRERA  
DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON  
ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

**PROPUESTA DE DISEÑO DE UN  
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN HUMANA EN  
LA EMPRESA INVERSIONES FERNÁNDEZ  
VALVERDE, UBICADA EN SAN JOSÉ, PARA  
EL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2018.**

**SUSTENTANTE:  
LESTER ANTONIO CASTILLO**

**FACILITADOR:  
MARITZA CASTELLON ALVARADO**

**II SEMESTRE, 2018**

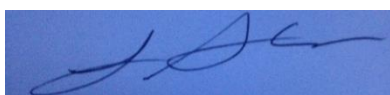


## DECLARACIÓN JURADA

Yo Lester Antonio Castillo egresado de bachillerato en la carrera de Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos, portador de la cédula de residencia DIMEX número 155809901436, en este acto, debidamente apercebido y entendido de las penas y consecuencias con que se castiga en el Código Penal del país de Costa Rica, el delito de perjuicio, ante quienes constituyen el Tribunal Examinador de mi trabajo de Tesina, para optar por el título de bachiller en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos, juro solemnemente que este trabajo de investigación titulado: propuesta de diseño de un departamento de gestión humana en la empresa inversiones Fernández Valverde, ubicada en San José, para el segundo semestre del 2018, es una obra original y que he respetado todo lo pre aceptado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor.

No omito en señalar que quedo advertido que la Universidad Hispanoamericana, se reserva el derecho de protocolizar este documento ante un notario público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José Costa Rica, a los quince días del mes de noviembre del dos mil dieciocho.



Firma del estudiante

Cedula: 155809901436

# CARTA DE APROBACIÓN DE TUTORIAS

## CARTA DEL TUTOR

Llorente 8 de noviembre del 2018.

Universidad Hispanoamericana  
Sede Llorente  
Administración de Negocios

Estimados señores:

El estudiante Lester Antonio Castillo . cédula de identidad número 155809901436 . me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "PROPUESTA DE DISEÑO DE UN DEPARTAMENTO DE GESTIÓN HUMANA EN LA EMPRESA INVERSIONES FERNÁNDEZ VALVERDE, UBICADA EN SAN JOSÉ, PARA EL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2018. ". El cual ha elaborado para optar por el grado académico de Bachillerato en Administración de Negocios con Énfasis en Recursos Humanos.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación, antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos, conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20%
c)	CÓHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20%
	TOTAL		100%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

**Maritza Castellón Alvarado**  
Cédula identidad Número 1-0862-0937

# CARTA DE APROBACIÓN DE LECTURA DE TESIS

## CARTA DE LECTOR

San José, 29 de noviembre 2018

Universidad Hispanoamericana  
Sede Llorente  
Carrera Administración de Negocios  
Énfasis en Recursos Humanos

Estimados señores:

El estudiante, Lester Antonio Castillo, cédula de identidad 155809901436 me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación PROPUESTA DE DISEÑO DE UN DEPARTAMENTO DE GESTIÓN HUMANA EN LA EMPRESA INVERSIONES FERNÁNDEZ VALVERDE, UBICADA EN SAN JOSÉ, PARA EL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2018. el cual ha elaborado para obtener su grado de Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

He revisado el contenido particularmente lo relativo a los objetivos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Cordialmente,



Lic. Allan Chinchilla Esquivel.

Firma

Cédula 1-1550-0569

## CARTA DE APROBACIÓN FILÓLOGO

10 de diciembre del 2018

Señores  
Comisión de Trabajos Finales de Graduación  
Universidad Hispanoamericana  
Carrera de Administración de Negocios  
Énfasis en Recursos Humanos

Estimados Señores:

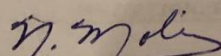
Yo, Noel Molina Blanco, cedula ocho cero cuarenta y seis cero quinientos ochenta y siete, vecino de San Juan de Tibás, de profesión licenciado en Filología Clásica, y que cuento con conocimientos, y experiencia en revisión filológica de textos, doy fe de haber revisado el trabajo final de graduación del sustentante Lester Antonio Castillo, titulado "Propuesta de diseño de un departamento de gestión humana en la empresa Inversiones Fernández Valverde, ubicada en san José, para el segundo semestre del 2018", para optar por el grado de Bachillerato en Administración de Empresa, con énfasis en Recursos Humanos.

Después de la revisión y corrección del estudiante, considero que el Informe del Trabajo Final de Graduación indicado anteriormente, cuenta con la revisión y corrección filológica en aspectos fundamentales que lo hacen apto para ser presentado al proceso de evaluación de los Trabajos Finales de Graduación en el nivel de Bachillerato.

Quedo a su disposición para cualquier consulta en:

Email: noelmolina16@hotmail.com  
Teléfono celular: 84199224  
Carné Colypro 57465

De ustedes muy atentamente,

  
Noel Molina Blanco  
Carné Colypro 57465

## DEDICATORIA

Esta tesina dirigida para el logro del grado de bachillerato en la carrera de Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos, se la dedico a mi

Señor Padre Celestial, Salvador Jesús, y Espíritu Santo, quien ama con amor eterno, Él que ha estado en todos los momentos de mi vida y aún más en los días difíciles de mi vida, no hay palabras para describir su compañía en mi vida, así como su participación para concluir mis proyectos.

De igual forma también doy dedicatoria, a mi madre Paulina Isabel Castillo con un especial agradecimiento, quien también ha dado lo mejor de ella para mí, al igual que a mis hermanos Álvaro, Jessica, a mi sobrino Héctor, sobrinas Jade, Amira, Samantha, y primo Yader, que fueron parte de mi vida en este proyecto.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco primeramente a mi Señor y Salvador Jesús, que me ha otorgado lo necesario para poder concluir con éxito el proyecto de graduación; al igual a mis familiares más cercanos que hicieron esto posible de alguna u otra forma.

Brindar un espacio de agradecimiento también a mi familia y con uno mayor a mi madre Paulina Castillo, así como a Maritza Castellón quien fue tutora del proyecto, al igual que amigos, u otros que contribuyeron de alguna forma con el documento.

## **INTRODUCCIÓN**

La importancia de la gestión humana y un departamento que lleve tal labor es importante e imprescindible en toda organización, ya que el personal encargado de esta función dentro de la organización, vela para que los colaboradores trabajen de acuerdo con los objetivos establecidos por la misma organización, para que la entidad trabaje bajo una misma línea.

En el capítulo I se introduce la problemática de la investigación, de donde viene el problema de estudio, y porque se elige el tema por desarrollar, al igual que se presentan generalidades de la organización y la comunidad que la conforman.

Para el capítulo II se desarrolla la conceptualización y definiciones que sustentan el trabajo de investigación, con el apoyo de diferentes autores, al igual que se apoya de forma teórica, los puntos relevantes por tomar en cuenta.

En el capítulo III se encuentra el marco metodológico, así de acuerdo con la guía cuantitativa de la universidad Hispanoamérica del 2018, se describe toda la investigación realizada, la que puede ser clasificada de acuerdo con varios criterios metodológicos, como lo es la finalidad, el marco, la dimensión temporal, la condición en que se hace, la naturaleza y el carácter.

Para el capítulo IV se da el análisis e interpretación de los datos obtenidos; en este capítulo se muestra la tabulación y los gráficos de los datos con el fin de interpretar cada uno de los resultados.

Por último, se presenta el capítulo V en el que se encuentran las conclusiones obtenidas de la investigación realizada, al igual que las recomendaciones brindadas con el propósito de contemplar lo planteado en los objetivos de la investigación.

# ÍNDICE

## Contenido

CARTA DE APROBACIÓN DE TUTORIAS.....	i
CARTA DE APROBACIÓN DE LECTURA DE TESINA.....	ii
CARTA DE APROBACIÓN FILÓLOGO.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DECLARACIÓN JURADA.....	vi
INTRODUCCIÓN.....	1
ÍNDICE.....	3
ÍNDICE DE CUADROS.....	7
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	8
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>PROBLEMA DE</b>
<b>INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>9</b>
<b>1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>10</b>
1.1.1 Antecedentes del problema.....	10
1.1.2 Problematización.....	11
1.1.3 Justificación del problema.....	12
<b>1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>13</b>
<b>1.3 OBJETIVOS.....</b>	<b>14</b>
1.3.1 Objetivo general.....	14
1.3.2 Objetivos específicos.....	14
<b>1.4 ALCANCES Y LÍMITES DEL PROBLEMA.....</b>	<b>15</b>
1.4.1 Alcances.....	15
1.4.2 Limitaciones.....	15
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>MARCO TEÓRICO.....</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1 CONTEXTO HISTORICO (Antecedentes).....</b>	<b>17</b>
2.1.1 Antecedentes de la comunidad.....	17
2.1.2 Antecedentes de la Organización.....	19
2.1.2.1 Visión.....	20
2.1.2.2 Misión.....	20

2.1.2.3 Objetivo .....	20
2.1.2.4 Valores .....	20
2.1.2.5 Ubicación Geográfica.....	21
<b>2.2 CONTEXTO TEÓRICO – CONCEPTUAL .....</b>	<b>21</b>
2.2.1 Administración .....	21
2.2.2 Gestión humana .....	22
2.2.3 Procesos de la Gestión Humana.....	24
2.2.3.1 Reclutamiento.....	24
2.2.3.2 Selección de personal.....	24
2.2.3.3 Inducción de personal .....	24
2.2.3.4 Capacitación .....	25
2.2.3.5 Evaluación de desempeño .....	25
2.2.3.6 Planilla.....	25
2.2.3.7 Seguro .....	26
2.2.3.8 Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) .....	26
<b>2.3 HIPÓTESIS .....</b>	<b>28</b>
2.3.1 Variables .....	28
2.3.2 Planteamiento de Hipótesis.....	29
<b>2.5 MAPA CONCEPTUAL DEL MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>30</b>
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO</b>
.....	31
<b>3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>32</b>
3.1.1 Finalidad.....	32
3.1.2 Marco.....	33
3.1.3 Dimensionalidad.....	33
3.1.4 Naturaleza .....	34
3.1.5 Carácter .....	35
<b>3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACION.....</b>	<b>37</b>
<b>3.3 SELECCIÓN DE MUESTREO .....</b>	<b>39</b>
3.3.1 La población .....	39
3.3.2 La muestra .....	40
3.3.3 Probabilística.....	40
3.3.4 No probabilística .....	40

<b>3.4 INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN</b> .....	41
<b>3.4.1 Instrumento</b> .....	41
<b>3.4.2 instrumentos usados en la investigación</b> .....	41
<b>3.4.2.1 Entrevista</b> .....	41
<b>3.4.2.2 Cuestionario</b> .....	41
<b>3.4.2.3 observación</b> .....	42
<b>3.5 OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES</b> .....	42
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	<b>ANÁLISIS E</b>
<b>INTERPRETACIÓN DE DATOS</b> .....	45
<b>4.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACION ACTUAL</b> .....	46
<b>4.1 Entrevista</b> .....	46
<b>4.2 Cuestionario</b> .....	48
<b>4.3 Grafica</b> .....	48
<b>CAPÍTULO V</b> .....	<b>CONCLUSIONES</b>
<b>Y RECOMENDACIONES</b> .....	72
<b>5.1 CONCLUSIONES</b> .....	73
<b>5.1.1. Objetivo Específico 1: Identificar los subsistemas de talento humano que requiere la organización.</b> .....	73
<b>5.1.2. Objetivo Especifico 2: Identificar en los colaboradores las necesidades actuales por la falta de un departamento de gestión humana.</b> .....	77
<b>5.1.3. Objetivo Especifico 3: Realizar un estudio de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, en cuanto a la creación de un departamento de gestión humana dentro de la organización.</b> .....	80
<b>5.1.4. Objetivo Específico 4: Propuesta de departamento de gestión humana y sus funciones.</b> .....	82
<b>5.2 RECOMENDACIONES</b> .....	86
<b>5.2.1. Objetivo Específico 1: Identificar los subsistemas de talento humano que requiere la organización.</b> .....	86
<b>5.2.2. Objetivo Especifico 2: Identificar en los colaboradores las necesidades actuales por la falta de un departamento de gestión humana.</b> .....	88
<b>5.2.3. Objetivo Especifico 3: Realizar un estudio de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, en cuanto a la creación de un departamento de gestión humana dentro de la organización.</b> .....	90
<b>5.2.4. Objetivo Específico 4: Propuesta de departamento de gestión humana y sus funciones.</b> .....	95

<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	97
<b>ANEXOS</b> .....	100
<b>ANEXO 1: ENTREVISTA DIEGO VALVERDE</b> .....	101
<b>ANEXO 2: ENCUESTA PERSONAL</b> .....	102
<b>ANEXO 2: EJEMPLO DE COMPROBANTE PAGO DE PLANILLA</b> .....	105

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO PREGUNTA N° 1 .....	49
CUADRO PREGUNTA N° 2 .....	50
CUADRO PREGUNTA N° 3 .....	51
CUADRO PREGUNTA N° 4 .....	52
CUADRO PREGUNTA N° 5 .....	53
CUADRO PREGUNTA N° 6 .....	54
CUADRO PREGUNTA N° 7 .....	55
CUADRO PREGUNTA N° 8 .....	56
CUADRO PREGUNTA N° 9 .....	57
CUADRO PREGUNTA N° 10 .....	58
CUADRO PREGUNTA N° 11 .....	59
CUADRO PREGUNTA N° 12 .....	60
CUADRO PREGUNTA N° 13 .....	61
CUADRO PREGUNTA N° 14 .....	62
CUADRO PREGUNTA N° 15 .....	63
CUADRO PREGUNTA N° 16 .....	64
CUADRO PREGUNTA N° 17 .....	65
CUADRO PREGUNTA N° 18 .....	66
CUADRO PREGUNTA N° 19 .....	67
CUADRO PREGUNTA N° 20 .....	68
CUADRO PREGUNTA N° 21 .....	69
CUADRO PREGUNTA N° 22 .....	70
CUADRO PREGUNTA N° 23 .....	71

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1. Distribución de Empleados según su género .....	49
GRÁFICO N° 2. ¿Edad Actualmente? .....	50
GRÁFICO N° 3. ¿Puesto que desempeña? .....	51
GRÁFICO N° 4. ¿Tempo de laborar para la empresa? .....	52
GRÁFICO N° 5. ¿Cuándo ingreso en la empresa le brindaron inducción? .....	53
GRÁFICO N° 6. ¿Le otorgaron capacitación para desempeñar el puesto que tiene? .....	54
GRÁFICO N° 7. ¿Recibe su salario en las fechas preestablecidas? .....	55
GRÁFICO N° 8. ¿Recibe comprobante de pago? .....	56
GRÁFICO N° 9. ¿Su orden patronal está en orden, según la ley? .....	57
GRÁFICO N° 10. ¿Existe un reglamento interno en su empresa? .....	58
GRÁFICO N° 11. Si existe un reglamento interno ¿lo conoce? .....	59
GRÁFICO N° 12. ¿Las vacaciones se las otorgan de acuerdo al tiempo laborado? .....	60
GRÁFICO N° 13. ¿El aguinaldo se lo brindan dentro del tiempo estipulado por la ley? .....	61
GRÁFICO N° 14. ¿Le entregan comprobante del detalle del Aguinaldo? .....	62
GRÁFICO N° 15. ¿Firmo contrato al entrar en la empresa? .....	63
GRÁFICO N° 16. ¿Tiene conocimiento de sus funciones, responsabilidades, en general el manual del puesto que desempeña? .....	64
GRÁFICO N° 17. ¿Sabe cuál es el salario mínimo en puesto de trabajo? .....	65
GRÁFICO N° 18. ¿Está ganando por arriba de ese monto? .....	66
GRÁFICO N° 19. ¿El cálculo de las horas extras se da de acuerdo a la ley, y se paga dentro del tiempo establecido? .....	67
GRÁFICO N° 20. ¿Cómo es el ambiente laboral, y la relación con sus compañeros? .....	68
GRÁFICO N° 21. ¿Como se siente laborando en la empresa? .....	69
GRÁFICO N° 22. ¿Cómo es su relación con jefatura?.....	70
GRÁFICO N° 23. ¿En cuanto a espacio físico y herramientas, la empresa le otorga el apropiado para desarrollar sus funciones? .....	71

# **CAPÍTULO I**

## **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La investigación fue realizada en la empresa Inversiones Fernández Valverde, tomando en cuenta para la misma, al personal, supervisión y gerencia administrativa, las edades promedio van desde los 25 a los 55 años, en la provincia de San José, durante el segundo semestre del 2018.

### 1.1.1 Antecedentes del problema

Muñoz, A. (2004), en su documento sobre el análisis y elaboración de propuesta para crear un departamento de gestión humana para Coopeaserrí, R.L. Determina la relevancia que tiene un área de talento humano para la organización.

Así, mediante el estudio de la situación de cada departamento de la entidad, identifica el nivel de formación y capacitación del personal, evalúa igual la distribución de funciones de los colaboradores, valorando impedimentos en la empresa por la ausencia de un departamento de gestión humana, para cerrar con la elaboración de este.

También se da uso de libros del escritor Idalberto Chiavenato, quien describe la gestión humana como *“un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.”* También

describe el uso del término de talento humano como *“una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento.”*

Jiménez, E. (2017). En su documento sobre el análisis del proceso inducción de empresa Televisora de Costa Rica S.A. en el año 2016, para su mejoramiento señala que:

Se estableció la relevancia de tal principio en los puestos de trabajo en que era colocado el personal contratado, al igual que el impacto que representaba para la organización en el cumplimiento de los objetivos planteados para el área en la que se integraba el nuevo trabajador; este documento presenta su relevancia porque es parte de los temas por desarrollar.

### **1.1.2 Problematicación**

El departamento de talento humano es hoy en día un órgano de vital importancia en la entidad, por ende, es importante contar con el mismo, ya que brinda un apoyo importante en la interacción de los objetivos de la empresa con el personal.

Entonces, el departamento de gestión humana constituye un apoyo inseparable de toda organización, dejando claro que toda entidad necesita de tal órgano gestor y más cuando la empresa adquiere personal y capital, incrementando su función, inventario, clientes, entre otros.

La entidad Fernández Valverde tiene alrededor de 38 años de estar inscrita como razón social, sin embargo, en los últimos 18 años ha tenido una serie de incrementos en el manejo del inventario de sus productos, al igual que su personal, también ha habido una serie de reestructuraciones en cuanto a procesos internos, y manejo de marca hacia sus clientes.

La muerte del fundador para finales del año 2017, y la adquisición de la empresa por parte de sus hijos, ha generado una interrogante, esta plantea si es válido optar por la creación de un departamento de gestión humana, y así mejorar la relación del personal con los objetivos establecido de la empresa, para su funcionamiento adecuado.

De lo anterior, se unen hechos como la no existencia de manual de procesos, contrato laboral escrito, directrices concretas para los trabajadores, control de tiempo, orden jerárquico, funciones laborales en los puestos de trabajo, entre otros.

### **1.1.3 Justificación del problema**

El departamento de gestión humana constituye una función primordial de cualquier organización, ya que involucra a los empleados dentro de los objetivos institucionales, para que se sientan parte importante de la entidad, promoviendo de esta forma el mejoramiento de la productividad y, con ello, los resultados de la misma organización.

Dentro de las funciones de relevancia del departamento de talento humano, está la gestión del conocimiento del personal, ya que identifica, recopila, clasifica, procesa y evalúa datos referentes al saber de sus empleados, para uso de la organización.

El factor común dentro de toda organización es que todas están integradas por personas, por ello, la relevancia del departamento de gestión humana está en lograr los objetivos establecidos por la misma entidad, así es que, por medio de una adecuada gestión humana y los recursos previsto al personal, se puede utilizar con efectividad, eficacia y economía.

La presente investigación se justifica debido a la importancia de un departamento de gestión humana descrito por Chiavenato, quien justifica, que el logro significativo de los objetivos de toda entidad se debe canalizar por medio del personal que lo conforma, es así como el área del talento humano está representado como un concepto de puente entre la organización y las personas, ya que es difícil separar el comportamiento del personal con el de la empresa; en otras palabras adonde se dirija el personal, ahí llegará la entidad.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Qué beneficios proporciona para el cumplimiento de objetivos, tanto en el ejercicio de las funciones administrativas, así como de cada colaborador, la creación de un Departamento de Gestión Humana en la empresa Inversiones Fernández Valverde?

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo general**

Elaborar una propuesta de diseño de un departamento de gestión humana, y sus funciones, en la empresa Inversiones Fernández Valverde, ubicada en San José, para el segundo cuatrimestre del 2018.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

1. Identificar los subsistemas de talento humano que requiere la organización
2. Identificar en los colaboradores las necesidades actuales por la falta de un departamento de gestión humana.
3. Realizar un estudio de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, en cuanto a la creación de un departamento de gestión humana dentro de la organización.
4. Propuesta de departamento de gestión humana y sus funciones

## **1.4 ALCANCES Y LÍMITES DEL PROBLEMA**

### **1.4.1 Alcances**

La investigación se centra en la empresa Inversiones Fernández Valverde, ubicada en San José - Sabana Sur, en el periodo del segundo semestre del año 2018, en beneficio de la entidad y personal de la misma, en cuando al manejo adecuado de los objetivos trazados.

Un objetivo que se desea lograr es, dejar a los administradores, la propuesta del departamento de gestión humana, la importancia de tener un personal capacitado para guía responsable de los trabajadores, en cuanto a las disposiciones de la empresa, y que esto se logra cuando se establecen parámetros claros dentro de las funciones, procesos y objetivos por seguir.

### **1.4.2 Limitaciones**

En el periodo de la investigación se da la muerte del miembro fundador, el cual ocupaba puesto de gerente general en la empresa, lo que generó cambios en la entidad.

Debido a la muerte de don Fernando, el acceso de información, empresa y personal, para el desarrollo de la investigación ha sido mermado, esto porque hijos y viuda de este, están en un proceso de acoplamiento, en cuanto a la toma de la administración y manejo del personal de la entidad.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

## **2. MARCO TEÓRICO**

Para describir el marco teórico o la perspectiva teórica, se puede decir que es el “Paso de investigación que consiste en sustentar teóricamente el estudio, una vez que ya se ha planteado el problema de investigación.” (Sampieri, Fernández, Baptista, 2014, p.93). así, esta parte de la investigación es de gran relevancia, ya que es aquella que desarrolla la teoría en la que se fundamentara el problema planteado.

### **2.1 CONTEXTO HISTORICO (Antecedentes)**

Se describe hechos relevantes del contexto de la comunidad y relacionados con los antecedentes históricos de la organización, para su comprensión situacional.

#### **2.1.1 Antecedentes de la comunidad**

Vargas, M. (2015) en su investigación sobre el distrito de Pavas, con apoyo de la UNED (Universidad Estatal a Distancia), da referencia de acontecimiento históricos relevantes para el desarrollo económico y social de la zona desde 1783 al 2013; menciona así, que, el 09 de agosto de 1783, el padre Manuel Antonio Chapuí Torres, donó una enorme cantidad de sus tierras para que fueran ocupadas y utilizadas por la población, bajo la tutela y administración de las autoridades de la época.

La familia Rohrmoser, entre 1892 y 1938 era una de las familias que tenía más haciendas de café al Oeste de la Meseta Central. Los espacios señalados, más

oscuros y a rayas, corresponden a las fincas que estaban en proceso de producción y de siembra respectivamente, durante los años 1892 y 1938. Las fincas de café de esta familia se extendían desde la Sábana hacia el Oeste.

La empresa Inversiones Fernández Valverde está ubicada en la zona de Mata Redonda, también conocido como Sabana, es el distrito número ocho de la provincia de San José, con una población mayor que 8,000 mil habitantes. En Mata Redonda se ubican barrios como Américas, Anonos, Balcón Verde, Morenos, Niza, Del Pino, Holanda, La Salle, La Luisa, Loma Linda, Rohrmoser, Colón, Rancho Luna, Roma y Tovar, de acuerdo con fuentes de la municipalidad de San José.

El distrito es una zona principalmente constituida por empresas de servicios, con una comunidad de estatus social y económico medio, es parte del evento anual denominado Festival de la Luz, también posee el colegio público Luis Dobles Segreda que presenta una de las mayores matriculas con 1800 estudiantes.

En Mata redonda se ubica también la línea férrea, que comunica el sector de Curridabat, San Pedro, Cartago y el lado este de San José a La Sabana, lo mismo que a Pavas y San Antonio de Belén. Cerca del 30% de los vehículos que ingresan a San José lo hacen por la ruta que transita Mata Redonda, ya que es atravesada por carreteras principales del país como la Carretera a Caldera y la Autopista General Cañas que comunican el sector oeste del país con la capital, de igual forma parte del Paseo Colón, así como parte de la Circunvalación.

Dentro del distrito se ubica lugares de interés como el Parque Metropolitano La Sabana (donde está el Estadio Nacional de Costa Rica), la Federación Costarricense de Fútbol y el Gimnasio Nacional de Costa Rica, la sede central del Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), el Ministerio de Agricultura y Ganadería, la Contraloría General de la República de Costa Rica y el Museo de Arte Costarricense, al igual que la Televisora de Costa Rica S.A. o Teletica.

### **2.1.2 Antecedentes de la Organización**

La empresa Inversiones Fernández Valverde nace como sociedad anónima, el 25 de junio de 1979. El presidente y fundador fue Fernando Valverde Carrillo (23 de noviembre de 1923 al 30 de noviembre del 2017). Según la entrevista realizada a Diego Valverde (hijo del fundador y uno de los administradores), la entidad se creó para facturación y hace aproximadamente 22 años atrás, inicio actividad comercial con artículos de fiesta, principalmente en la venta de piñatas y relacionados, bajo la marca Piñatón; después de lo anterior tomaron otro rumbo con la venta de agendas, así alrededor de 18 años atrás se comenzó con 4800 unidades de estas, alrededor de 100 cajas, para su venta y comercialización, con un sistema de consignación, método que al día de hoy aun sostienen.

Para el 2018 la empresa maneja alrededor de 10,000 productos distintos, ya que según Diego “la variedad es importante en su servicio, dando opciones varias al cliente”, de igual forma sostiene la venta de las agendas, artículos de fiestas, y entre otros de uso en librería. Dentro de sus clientes están la librería Cocorí, Muñoz y Nanne, así como librerías locales y comercios relacionados con sus productos.

### **2.1.2.1 Visión**

Ser una empresa reconocida y distinguida a nivel nacional en el sector de distribución de selectos productos para librería, enfocada a (sic) la calidad y diversidad, buscando la moda y tendencia actual, logrando la satisfacción del cliente.

### **2.1.2.2 Misión**

Somos una empresa líder, dinámica, y moderna en la distribución de selectos producto de librería, orientada a lograr que nuestros productos cuenten con la calidad, actualidad, y gusto que nuestros clientes más exigentes merecen obtener.

### **2.1.2.3 Objetivo**

Atraer y mantener la atención de los clientes, para obtener reconocimiento sobre la competencia en cuanto a calidad y novedad de productos, para el logro de mayores ventas.

### **2.1.2.4 Valores**

La entidad ha hoy no presenta valores definidos como tal, sin embargo, basados en la entrevista realizad a Diego uno de los administradores, el cual desea:

- Compromiso: estoy de lleno en mis funciones y actividades diarias
- Dominio propio: poder controlar emociones, deseos y acciones con mi voluntad
- Gratitud: estoy agradecido con lo que tengo y lo demuestro con mi trabajo
- Honestidad: soy digno de confianza para otros, con mi forma de proceder

- Orden: hacer las cosas de forma correcta y de manera estructurada
- Respeto: guardo la línea de confianza dada y sé que no estoy por encima de otro
- Servicio: puedo atender necesidades e insuficiencias de otros como si fuesen propias.

#### **2.1.2.5 Ubicación Geográfica**

La empresa se encuentra ubicada en Sabana Sur, 75 metros al sur del Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), casa a M.I # 46, San José, Costa Rica.

## **2.2 CONTEXTO TEÓRICO – CONCEPTUAL**

### **2.2.1 Administración**

La administración y la persona que ejerza tal función en una organización es de vital importancia para el funcionamiento de esta, por lo que es de relevancia que el individuo esté preparado para el puesto, ya que sus funciones son parte fundamental de los procesos de la planificación, organización, ejecución, y control.

Según Lourdes Münch “La administración es un proceso a través (sic) del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus objetivos.” (2010, p.3); Robbins (2014) la define como la “coordinación y supervisión de las actividades laborales de otras personas de tal manera que se realicen de forma eficiente y eficaz” (p. 7).

Münch (2015). en su libro Administración; Proceso administrativo, clave del éxito empresarial, expresa que esta presentó su evolución a través (sic) de la época primitiva, grandes civilizaciones, en la antigua grecolatina, Edad Media, Edad Moderna (renacimiento y reforma), revolución industrial, hasta llegar a la administración moderna que ha evolucionado en el siglo XX y XXI (p. 5 a la p. 10).

### **2.2.2 Gestión humana**

Por otra parte, se tiene la descripción sobre la administración de recursos humanos Chiavenato (2011), que la describe como aquella que:

Consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Administración de Recursos humanos significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas, con una actitud positiva y favorable. (p.165).

Así, Según Chiavenato (2011), los principales objetivos de la ARH son: Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización, al igual que las condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la

satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales. Y por último alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles. (p.167).

Se puede describir que el departamento de gestión humana presenta:

Análisis y descripción de cargos, diseño de cargos, reclutamiento y selección de personal, contratación de candidatos seleccionados, orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios, administración de cargos y salarios, incentivos salariales y beneficios sociales, evaluación del desempeño de los empleados, comunicación con los empleados, capacitación y desarrollo del personal, desarrollo organizacional, higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo, relaciones con los empleados y relaciones sindicales (Chiavenato, 2007).

### **2.2.3 Departamento de Gestión Humana**

Puede darse en este la existencia de uno o distintos niveles jerárquicos, según la actividad de la empresa y número de trabajadores, así usualmente existe un director del departamento, de quien dependen diferentes componentes, y en cada una de ellas se desarrollan una o varias ocupaciones.

El departamento es el encargado del personal de toda empresa. Como parte de las funciones se pueden rescatar: operaciones del personal, expediente e información de cada funcionario, revisión de horarios, comprobantes de pago, reclutamiento y selección de personal, planilla, entre otros.

(Ruiz, Gago, García y López, 2013, p.33)

## **2.2.3 Procesos de la Gestión Humana**

### **2.2.3.1 Reclutamiento**

Este proceso tiene como propósito atraer personal, para que sean posibles candidatos para ocupar puestos en la entidad, Mondy (2010) lo define como “el proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización.” (p.128).

### **2.2.3.2 Selección de personal**

Dentro de las técnicas usadas para este proceso están el uso de filtros, como las pruebas psicométricas, así Chiavenato (2007) menciona que “Las técnicas de selección se pueden agrupar en cinco grupos; entrevista de selección, pruebas de conocimiento, exámenes psicológicos, exámenes de personalidad y técnicas de simulación.” (p.177).

### **2.2.3.3 Inducción de personal**

Aquí el trabajador debe tener un programa mediante el que se le presente la entidad y su historia, con aquello en lo que trabaja, los deberes adquiridos como personal nuevo, términos de contratación, reglamento interno, puesto que desempeñara y la descripción de este, normas de seguridad, actividades sociales, entre otras (Chiavenato, 2007. Pág. 400).

#### **2.2.3.4 Capacitación**

Según Chiavenato “La capacitación no es un gasto, sino una inversión que produce a la organización un rendimiento que verdaderamente vale la pena.” (2007, p.386). así, de acuerdo con la descripción anterior, este proceso permite perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajar, en función de los objetivos de la empresa.

#### **2.2.3.5 Evaluación de desempeño**

Para Chiavenato: “la evaluación de desempeño es un proceso de (sic) revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren objetivos del sistema administrativo.” (2007, p.345). Entonces, se puede describir que este proceso permite verificar por parte de jefatura, no solo el trabajo, logro, y otras funciones del colaborador, sino valorar el nivel de cumplimiento de los objetivos del puesto y ver la continuidad del personal en sus funciones.

#### **2.2.3.6 Planilla**

Este concepto por lo general es utilizado en América Latina, sirve como un sinónimo de Nómina (registro financiero de los sueldos de cada empleado), ambas definiciones tienen como objetivo, demostrar de manera transparente ante las autoridades convenientes, la relación laboral de los trabajadores con la empresa, así como las remuneraciones y los demás beneficios que se le pagan.

Así el artículo 214, inciso ch) del Título IV del Código de Trabajo de Costa Rica indica que “remitir al Instituto Nacional de Seguros, cada mes como máximo, un estado de planillas en el que se indique el nombre y apellidos completos de los trabajadores de su empresa, días y horas laborados, salarios pagados y cualesquiera otros datos que se soliciten.” Dejando lo anterior en claro, la importancia de la Nómina tanto para seguridad del trabajador, como del patrono, a la hora de las contrataciones, no solo en el aspecto contable, de registro, sino también como respaldo legal.

#### **2.2.3.7 Seguro**

En el artículo 216 del Título IV del código de trabajo en Costa Rica decreta que “el seguro contra los riesgos del trabajo cubrirá sólo a los trabajadores del patrono asegurado que se indican en la solicitud del seguro, o a los que se incluyan en las planillas presentadas antes de que ocurra el riesgo y a los que se informaron por escrito como tales de previo al infortunio.” Así la obligación del patrono en cuanto al seguro de cada empleado, viene como un respaldo en la inclusión del trabajador en la planilla, también su relevancia está en la protección de ambas partes.

#### **2.2.3.8 Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)**

Cuando se habla de FODA, se refiere a un acróstico que estudia la situación de una empresa, puede ser igual una herramienta que permita armar una radiografía (por así decirlo) de la entidad en cuanto a su estado actual. También existen variaciones del mismo, como matriz de análisis bajo el formato de DAFO (Debilidades,

Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), así entonces de lo anterior se puede describir como:

**Fortalezas:** son las capacidades con las que cuenta la empresa, y que le permite tener un enfoque predilecto frente a la competitividad, como los recursos que se inspeccionan, capacidades y habilidades que se tienen, o actividades que se desarrollan efectivamente. Dentro de estas fortalezas se pueden dar como ejemplo amplios conocimientos en la selección y contratación de personal, políticas y procedimientos establecidos por los Directivos de RRHH, equipo humano motivado a la mejora, equipo enfocado en mantener relaciones positivas con la sociedad, baja conflictividad laboral, asegura la correcta comunicación dentro de la empresa, alcanza la mayor eficiencia de cada uno de los empleados, madurez del movimiento asociativo y la participación social, mejora continuada de competencias técnicas.

**Oportunidades:** elementos que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas, como por ejemplo la laboral, implementación de nuevos sistemas y procesos, capacitar al personal que elabora en la empresa, actualización de las políticas de Recursos Humanos en la organización, al igual que conseguir las condiciones de trabajo más favorables para los colaboradores.

**Debilidades:** aquello que provoca una posición nociva frente a la competencia, recursos que escasean, habilidades y destrezas ante el mercado competitivo que no se poseen, acciones que no se desarrollan positivamente, como

la aplicación de sistema de Auditoria de control para la selección y contratación de personal de forma ineficiente, poca implementación de Mejora Continua, contratación de personal no idóneo para los puestos, falta de capacitación y desarrollo del personal, así como de integración de personas a planes y programas, e indeterminación de las funciones de los empleados.

**Amenazas:** son estas situaciones que emanan del entorno, pueden llegar a trasgredir incluso la permanencia de la organización, tales como dar información de la empresa a la competencia, baja competencia laboral, falta de personal calificado, e insensibilidad ante problemáticas de los empleados

## 2.3 HIPÓTESIS

Esta relacione dos o más factores, los cuales están dentro del título o tema por investigar, también aquellos que están en la pregunta y objetivo general de este, así Sampieri (2014) define tal concepto como aquella que “indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado. Se derivan de la teoría existente y deben formularse a manera de proposiciones. De hecho, son respuestas provisionales a las preguntas de investigación (pág.102).”

### 2.3.1 Variables

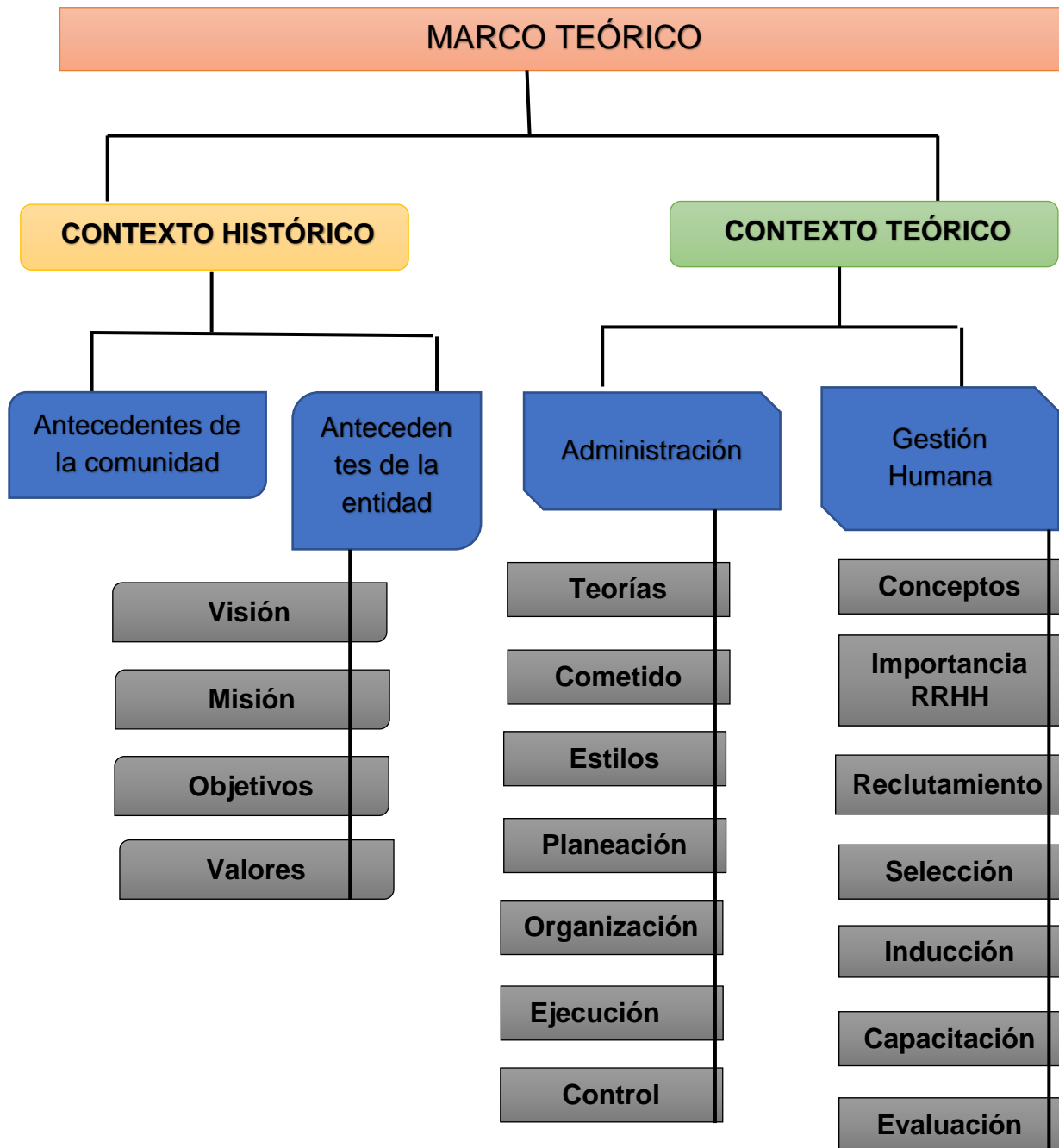
Dentro de la hipótesis se puede encontrar el concepto de variables, los cuales se describen como elementos que están en el problema de la investigación, Sampieri (2014) la describe como una “Propiedad que tiene una variación que puede medirse

u observarse ... como el género, la presión arterial, el atractivo físico, el aprendizaje de conceptos, la religión, la resistencia de un material, la masa, la personalidad autoritaria ... (pág. 105).”

### **2.3.2 Planteamiento de Hipótesis**

El tema por desarrollar es principalmente un estudio exploratorio, bajo un enfoque de investigación cualitativa, por lo que el planteamiento de una hipótesis no es requerido, como describe Sampieri (2014) “no en todas las investigaciones cuantitativas se plantean hipótesis. El hecho de que formulemos o no hipótesis depende de un factor esencial: el alcance inicial del estudio (pág. 104).” Así como el tema por desarrollar es una propuesta, no amerita una hipótesis por probar.

## 2.5 MAPA CONCEPTUAL DEL MARCO TEÓRICO



**CAPÍTULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**

Este enunciado describe la justificación de la investigación, Sampieri la describe como aquella que “Indica el porqué de la investigación exponiendo sus razones. Por medio de la justificación debemos demostrar que el estudio es necesario e importante” (2014, p. 40).

### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1.1 Finalidad**

Según o de acuerdo con la finalidad de la investigación por realizar, esta puede ser teórica, aplicada, o mixta. La primera busca dar información o conocimiento sobre el tema, la segunda resolver cualquier dificultad aplicando una solución y la última encontrar un equilibrio en ambas.

Entonces según Cegarra J. “La finalidad de la investigación es el progreso del conocimiento científico, sin tener objetivos comerciales específicos, pudiéndose situar dominios que interesen actual o potencialmente a la empresa considerada” (2011, p.42)

Esta investigación se puede considerar aplicada, ya que busca brindar posibles recomendaciones al problema planteado, mediante el uso de acciones, basados en la información recopilada por la investigación realizada.

### **3.1.2 Marco**

Es decir, es la extensión del tema y el problema de estudio, así la investigación es dividida en mega, macro u micro. Mega estudia toda la empresa, macro es el que sólo aborda el funcionamiento administrativo de un departamento y micro el que estudia únicamente un proceso o subproceso administrativo de trabajo dentro de dicho departamento”

El marco de esta investigación es micro, porque toma como punto de partida y desarrollo el departamento de gestión humana, así como las funciones que son parte de este, e importancia de este en la entidad.

### **3.1.3 Dimensionalidad**

Dentro de este tipo existen dos, la transversal y longitudinal. Barrantes, R. (2013. P.64). describe el de tipo transversal “estudia aspectos del desarrollo de los sujetos y de los temas en un momento dado”, entonces esta estudia algún tema con profundidad en un determinado tiempo concreto.

Hurtado, I. y Toro J. (2007, p.64). describen, por otro lado, la dimensión temporal longitudinal como aquella que “estudia los cambios de las variables a través del tiempo dentro de una población en general. Para ello se hacen distintas mediciones a lo largo del tiempo de toda una población o de una muestra representativa de ella que se tomará cada vez que vaya a hacerse la medición”. Así la investigación que se realiza es de tipo transversal, ya que no hay antecedentes

sobre un departamento de gestión humana, y la información adquirida es sobre un momento específico.

### **3.1.4 Naturaleza**

En este enunciado se puede apreciar tres tipos, los cuales pueden clasificarse como cualitativa, cuantitativa, y mixta.

#### **3.1.4.1 Cuantitativa**

El enfoque cuantitativo Sampieri (2014) lo describe como aquel que “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías.

#### **3.1.4.2 Cualitativo**

El enfoque cualitativo Sampieri (2014) lo ubica como método científico en donde se da el uso de este en muchas disciplinas, en especial en las relacionadas con ciencias sociales, en el caso de antropología, o la sociología, así este tipo de enfoque busca adquirir información en significativa para comprender el actuar humano y las razones que gobiernan tal comportamiento.

### **3.1.4.3 Mixta**

Por último, está el mixto, el que según Sampieri (2014) recolecta, vincula, y analiza datos tanto cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio, en una investigación. Responde a un planteamiento del problema, a preguntas de estas interrogantes.

Se usan métodos de los enfoques cuantitativo y cualitativo y pueden involucrar la conversión de datos cualitativos en cuantitativos y viceversa; va más allá de la simple recopilación de datos de diferentes modos sobre el mismo fenómeno. Implica desde el planteamiento del problema hasta el uso combinado de la lógica inductiva y la deductiva.

Esta investigación es cualitativa ya que recaba y analiza opiniones, conductas, puntos de vista, actitudes, valoraciones y juicio de valor, entre otras cuestiones, sobre el tema investigado.

(Guía Universidad Hispanoamericana, 2018, p.29)

### **3.1.5 Carácter**

Por el carácter, las investigaciones se clasifican en: exploratorias, descriptivas, analíticas-interpretativa, causales, correlacionales, retrospectivas y prospectivas, entre otras.

(Guía Universidad Hispanoamericana, 2018, p.32)

### **3.1.5.1 Exploratoria**

Sampieri (2014), define investigación exploratoria como aquella que “se realiza cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes”

En este sentido, la investigación exploratoria puede ser la primera fase que desempeñe un investigador, sobre el objeto de estudio desconocido para él, esta entonces es un acercamiento al objeto de estudio, mediante la que adquiere información general de aspecto, comportamiento y características, por lo cual es catalogada también como un estudio de tipo aproximativo, pues se basa en las observaciones y cálculos aproximados que puede establecer el investigador.

### **3.1.5.2 Descriptiva**

Tiene su aporte en el tema por desarrollar, en cuanto a las contribuciones en métodos como el de observación, estudio de casos, y encuestas que se pueden utilizar en la misma; es entender la población estudiada, en lugar de descubrir distintas relaciones de causa y efecto.

Sampieri (2014) indica que tal tipo de investigación “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”

El carácter de esta investigación es descriptivo, porque se va a analizar de forma detallada el proceso que tiene la empresa en cuanto al manejo del personal y como la entidad requiere de la gestión del talento humano.

### **3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACION**

En cuanto a la información necesaria para realizar la investigación, se tomará directamente del personal de la empresa en donde se origina el problema, así como administradores de este, adicionalmente, se harán visitas para el uso del método de la observación, también se hará aplicación de instrumentos como la entrevista y cuestionarios, por último, se obtendrá información de libros, tesis, páginas de internet, entre otros.

#### **3.2.1 Unidades de análisis (objetos o sujetos de estudio)**

Se especifican los elementos del universo o conjunto de individuos en los cuales se miden o estudian las variables o tópicos de interés de la investigación.

(Guía Universidad Hispanoamericana, 2018, p.34)

Debido a la característica de la población y la cantidad de personal que se encuentra laborando dentro de la empresa donde se realiza la investigación y análisis del problema planteado, no hay criterios de exclusión e inclusión en la muestra por tomar, ya que se utilizará la mitad de los trabajadores de la entidad.

### 3.2.2 Fuentes primarias

Según Morán y Alvarado (2010, p.30). La fuente primaria establece cualquier objeto en una investigación bibliográfica, ya que “proporcionan datos de primera mano: libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, Monografías, tesis, disertaciones, documentos oficiales películas, documentales oficiales, reportes de asociaciones.”

En la presente investigación se da uso de información de primera mano cómo libros de Administración de Recursos Humanos, de Chiavenato, Administración, Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo, de Münch, Bohlander y Scott Snell y Manual para el curso de métodos de investigación, Pazos y Gutiérrez, Metodología de la investigación, Roberto Hernández, al igual que tesis desarrolladas en el año 2017 en la Universidad Hispanoamericana de Costa Rica.

<b>Autor o autores</b>	<b>Universidad</b>	<b>País</b>	<b>Año</b>
Elizabeth Jiménez	Hispanoamericana	Costa Rica	2016
Maleny Acosta	Hispanoamericana	Costa Rica	2016
Rebeca Porras	Hispanoamericana	Costa Rica	2017

Incluye igual, todos los documentos como tesis de las Universidades que se encuentran en línea y trabajos de investigación de organizaciones reconocidas.

(Guía Universidad Hispanoamericana, 2018, p.36)

### **3.2.3 Fuentes secundarias**

Libros utilizados durante la investigación, lo mismo que fuentes de consulta como bibliográficos. En este apartado, se pueden incluir documentos tomados de sitios Web siempre y cuando cuenten con su autor, título y año de publicación.

(Guía Universidad Hispanoamericana, 2018, p.36)

### **3.2.4 Fuentes Terciarias**

Morán y Alvarado (2010, p.30). las describe como aquellos “documentos que compendian nombres y títulos de revista y otras publicaciones periódicas, así como nombres de boletines etc., y son útiles para detectar fuentes no documentales.”

## **3.3 SELECCIÓN DE MUESTREO**

Representa un grupo representativo de la población, lo mismo que refleja de forma significativa la población objeto de estudio.

### **3.3.1 La población**

Constituye el universo total sobre el cual se hace la investigación y puede estar conformada por comunidades, grupos, personas; situaciones, organizaciones.

(Guía Universidad Hispanoamericana, 2018, p.37)

Para la investigación, la población es la totalidad de empleados, personal administrativo, gerentes y dueños de la entidad en donde se desarrolla este trabajo.

### **3.3.2 La muestra**

Constituye un subgrupo representativo de la población, idéntico en todos sus extremos, su tamaño no implica que una investigación sea mejor, porque se lleve a cabo con grupos grandes; sino que la calidad radica en que se describan claramente las características de la muestra, para evitar ambigüedades o confusiones. Puede ser de dos tipos: probabilística y no probabilística.

(Guía Universidad Hispanoamericana, 2018, p.37)

Para el desarrollo de la investigación no se tomará muestra de la población, ya que, los empleados, personal administrativo, gerentes y dueños de la entidad, entre otros el personal no supera los 20.

### **3.3.3 Probabilística**

Según Hernández, R. la define como aquella muestra que representa un “subgrupo de la población en el que todos los elementos de ésta tienen la misma posibilidad de ser elegidos.” (2010, p.176)

### **3.3.4 No probabilística**

Para Hernández, R. esta muestra representa un “subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación.” (2010, p.176)

### **3.4 INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN**

Para Sampieri (2014, p.198) el “recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que conduzcan a reunir datos con un propósito específico.”

#### **3.4.1 Instrumento**

Para Arias (2012, p.68) una herramienta de recolección de datos es “cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información.”

#### **3.4.2 instrumentos usados en la investigación**

##### **3.4.2.1 Entrevista**

Pazos y Gutiérrez (2011, p.81) indican que esta consiste en “una especie de conversación con el participante o grupo de participantes y puede ser: estructurada, semi estructurada y no estructurada.” Así dentro de la investigación se da uso de tal instrumento para poder obtener información de primera fuente.

##### **3.4.2.2 Cuestionario**

Para Arias (2012, p.74) este se da de forma “escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario autoadministrado porque debe llenarse por el encuestado, sin intervención del encuestador. “

### **3.4.2.3 observación**

Este método que va acompañado de instrumento para Pazos y Gutiérrez (2011, p.81) “implica estar pendiente de situaciones, comportamientos, reacciones y otros detalles que generan reflexión...”

## **3.5 OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES**

Para Sampieri (2014, p.105) una variable es “una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse.”

De lo anterior se puede sostener que la operacionalización de esta consiste en llevar la variable, de un nivel abstracto a un plano de concreción. A esto se le denomina “operacionalización”, para precisar al máximo el significado que se le otorga a la variable en ese estudio. Se elaboran conceptos, definiciones e indicadores para explicar la manera como se van a contrastar las variables.

(Guía Universidad Hispanoamericana, 2016, p.39)

Cuadro de:

## Operacionalización de las variables

OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DEFINICION INSTRUMENTAL
Identificar los subsistemas de talento humano que requiere la organización	Subsistemas de talento humano	Administración,  Tipos de administradores		
Identificar en los colaboradores las necesidades actuales por la falta de un departamento de gestión humana, evaluación del desempeño.	Reclutamiento, selección, inducción, capacitación, remuneración, motivación y clima Laboral.	Gestión humana, reclutamiento, selección.  Inducción  Capacitación.	La medición se realiza en aspectos concretos	Observación,  Entrevista,  Encuesta
Realizar un estudio de fortalezas, oportunidades, amenazas y	Mantenimiento de fortalezas, implementar oportunidades,	Fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas.		

debilidades, en cuanto a la creación de un departamento de gestión humana dentro de la organización.	eliminar debilidades y amenazas, en cuanto a la creación de un departamento de gestión humana.			
Propuesta de departamento de gestión humana y sus funciones	Creación del departamento de gestión humana, o dar funciones del mismo a jefatura.	Recurso humano, departamento de gestión humana y sus funciones.		

Fuente propia 2018

**CAPÍTULO IV**  
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

## **4.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACION ACTUAL**

El presente capítulo tiene como fin cumplir con los objetivos que se establecieron en la investigación, así, se brinda un análisis de los datos obtenidos a la encuesta hecha a trabajadores de la empresa Fernández Valverde. El análisis e interpretación de los datos obtenidos son resultado de la aplicación del cuestionario, que serán representados mediante cuadros y gráfico, para que se puedan mostrar de una forma más clara los datos que se obtuvieron.

Se dio adicionalmente uso del método de observación, la aplicación del mismo fue hecho en las instalaciones de la empresa Fernández Valverde S.A. al igual que el método de la entrevista al encargado de la gestión humana, y personal administrativo en la empresa.

Gráficos:

“...estos constituyen una representación de los datos recolectados para el análisis. En lenguaje matemático, su función es ilustrar; pero los datos deben ser explicados en lenguaje lingüístico o verbal...” (Pazos y Gutiérrez, 2011, p.110).

### **4.1 Entrevista**

Se utilizó esta técnica para recolectar información, basados en una serie de preguntas, las cuales sirvieron como guía para la conversación sostenida el 14/09/2018 con Fernando Valverde (hijo), el cual ejerce como administrador en la empresa Inversiones Fernando Valverde S.A.

1. ¿Qué labores de recursos humanos tiene a su cargo? En términos generales:

- Reglamento interno:
- Planilla INS y CCSS:
- Pagos de salarios, horas extras:
- Vacaciones:
- Selección, contratación, despido:
- Inducción u otros:

En esta pregunta Fernando el entrevistado, menciona que en términos generalizados él realiza todas las funciones, exceptuando el reglamento interno.

2. ¿Quién hace el resto de las funciones?

Al consultarle, indica de forma afirmativa que nadie, que prácticamente él realiza todas las funciones, y si él no lo hace, nadie lo tiene a cargo (sin embargo, en conversación con los trabajadores, habían mencionado que, las labores de administración de personal están a cargo de él, y que las de pagos, control de horas y seguro lo realiza Marcela, hermana de don Fernando hijo)

3. ¿Aquellas funciones que no se están realizando las considera relevantes, explique su respuesta?

Describe que no sabe si son relevantes, pero que han funcionado así siempre

4. ¿Qué cosas puede mejorar Gestión Humana en el cumplimiento de los objetivos de la empresa?

Al pensar un poco la respuesta expresa “mejorar... mucho, pero no tengo algo en mente ahora, tal vez el manejo y relación con el personal.”

5. ¿Considera que los empleados están motivados y por qué?

Expresa que por el proceso en el que está pasando la entidad en su crecimiento, y el manejo de la misma, la motivación realmente no existe.

6. ¿Posee conocimiento de la nueva ley procesal laboral, puede mencionar algunos cambios relevantes?

Indica de forma directa no conocerla.

## **4.2 Cuestionario**

Se brinda en este el desarrollo del Objetivo específico dos, el cual comprende como enunciado: Identificar en los colaboradores las necesidades actuales por la falta de un departamento de gestión humana.

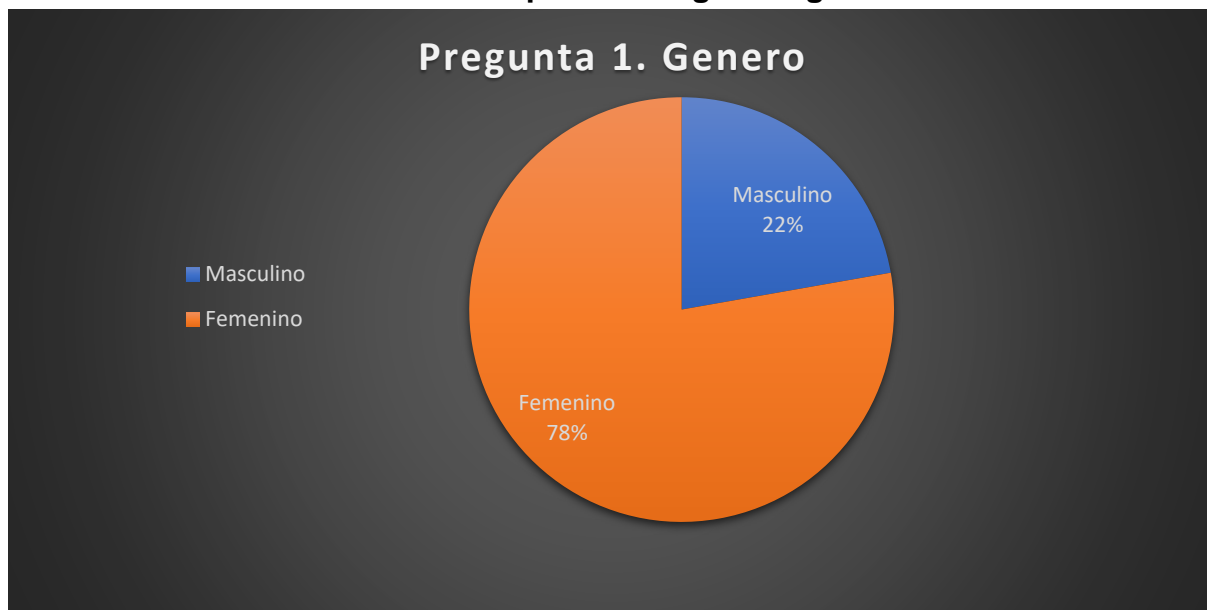
## **4.3 Grafica**

En general son representaciones visuales de los datos que se obtuvieron en cada una de las preguntas, permiten ver de manera clara las variables de estudio. En esta investigación se utilizarán gráficos circulares o pastel para presentar de manera eficiente y clara los resultados, estos contienen los porcentajes en cada una de las porciones o divisiones del mismo.

**CUADRO PREGUNTA N° 1**

<b>Distracción de empleados según su genero</b>		
<b>GENERO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Masculino	2	22%
Femenino	7	78%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fuente Propia. Cuestionario aplicado al personal de Inversiones Fernández Valverde S.A. el 14 de septiembre del 2018.

**GRÁFICO N°1. Distribución de Empleados según su género**

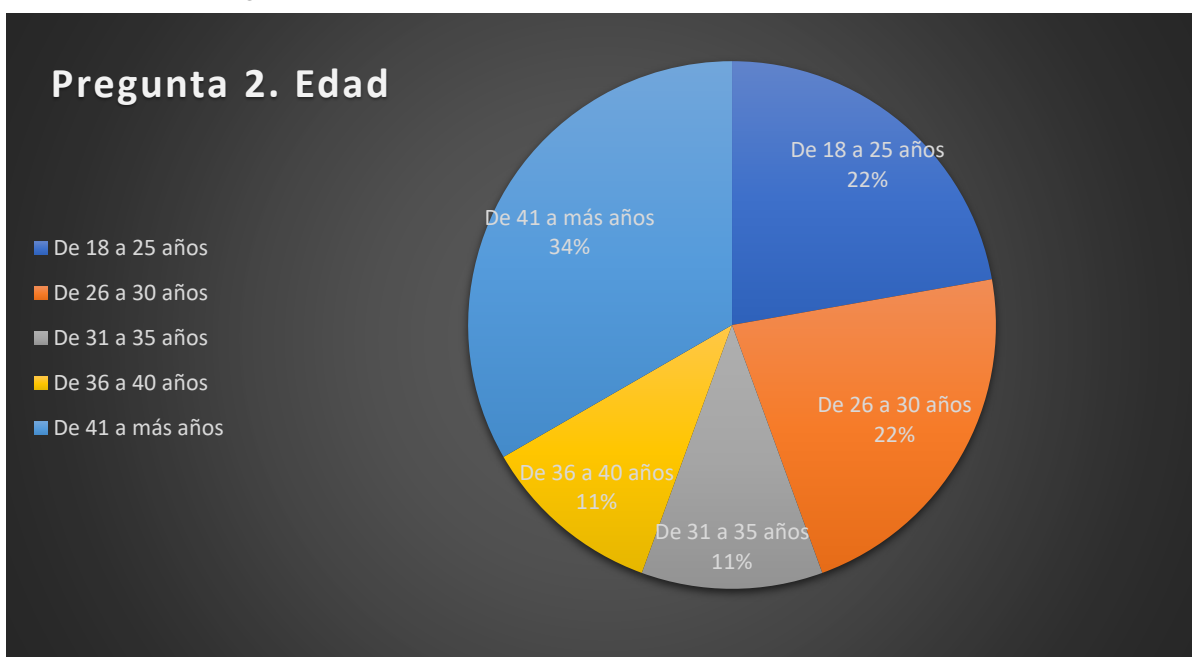
Fuente Propia. Datos tomados del personal de Inversiones Fernández Valverde S.A. (septiembre del 2018).

Según los resultados obtenidos en la empresa Inversiones Fernando Valverde S.A. el 78% de la población de trabajadores es femenino, y el 22% masculino, lo que deja en claro que el mayor peso está presente en las mujeres; la contratación del personal se inclina más hacia a un género debido a don Diego, quien es uno de los administradores y encargado del personal, él menciona es que por experiencia tiene mayor afinidad, al igual que buena relación laboral con las mujeres.

**CUADRO PREGUNTA N° 2**

¿Edad actualmente?		
RANGO DE EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 18 a 25 años	2	22%
De 26 a 30 años	2	22%
De 31 a 35 años	1	11%
De 36 a 40 años	1	11%
De 41 a más años	3	34%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fuente Propia. Cuestionario aplicado al personal de Inversiones Fernández Valverde S.A. el 14 de septiembre del 2018.

**GRÁFICO N°2. ¿Edad Actualmente?**

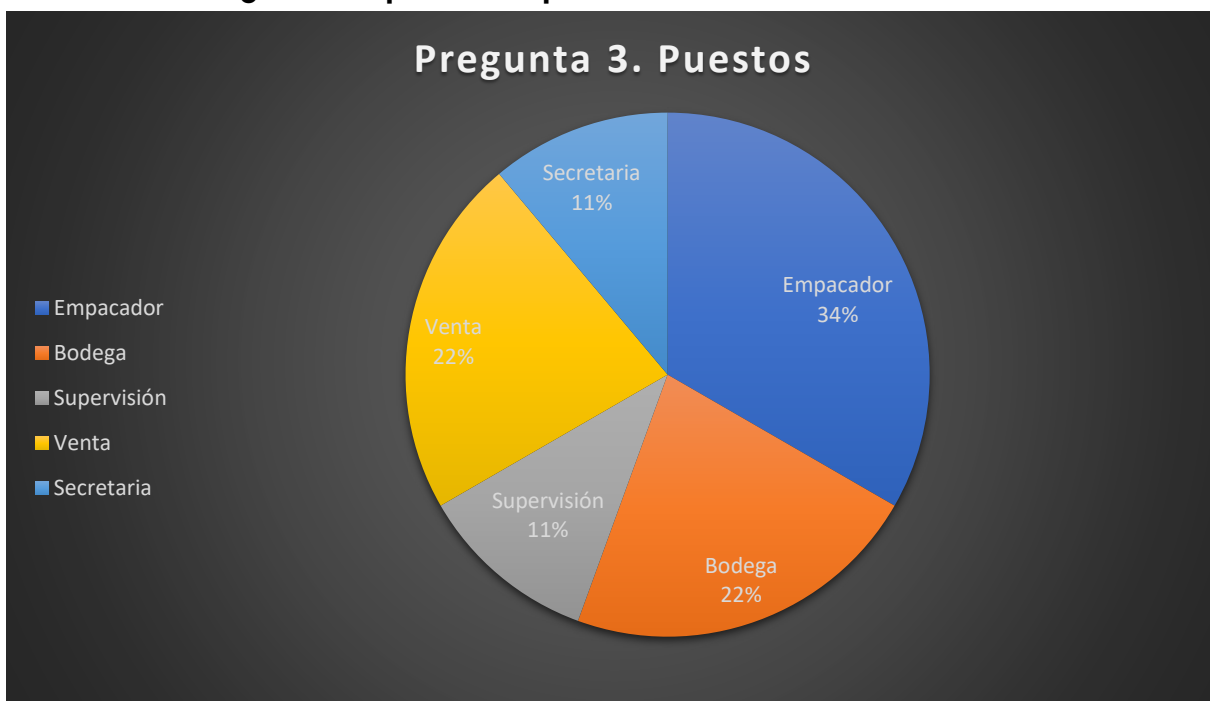
Fuente Propia. Datos tomados del personal de Inversiones Fernández Valverde S.A. (septiembre del 2018).

La pregunta dos revela el mayor porcentaje de edad en la entidad, siendo el predominante aquellos mayor a 41 años con un 34%, los que los siguen son los de edades de 18 a 25 años, así como los de 26 a 30 años que comparten un 22%, por último, los que presentan un 11% pertenecen a rango de edades de 31 a 35 años y los de 36 a 40. El motivo de esta variedad de edades no tiene alguna razón de peso.

**CUADRO PREGUNTA N° 3**

¿Puesto que desempeña?		
PUESTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bodega	2	22%
Empacador	3	34%
Supervisión	1	11%
Secretaria	1	11%
Ventas	2	22%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fuente Propia. Cuestionario aplicado al personal de Inversiones Fernández Valverde S.A. el 14 de septiembre del 2018.

**GRÁFICO N°3. ¿Puesto que desempeña?**

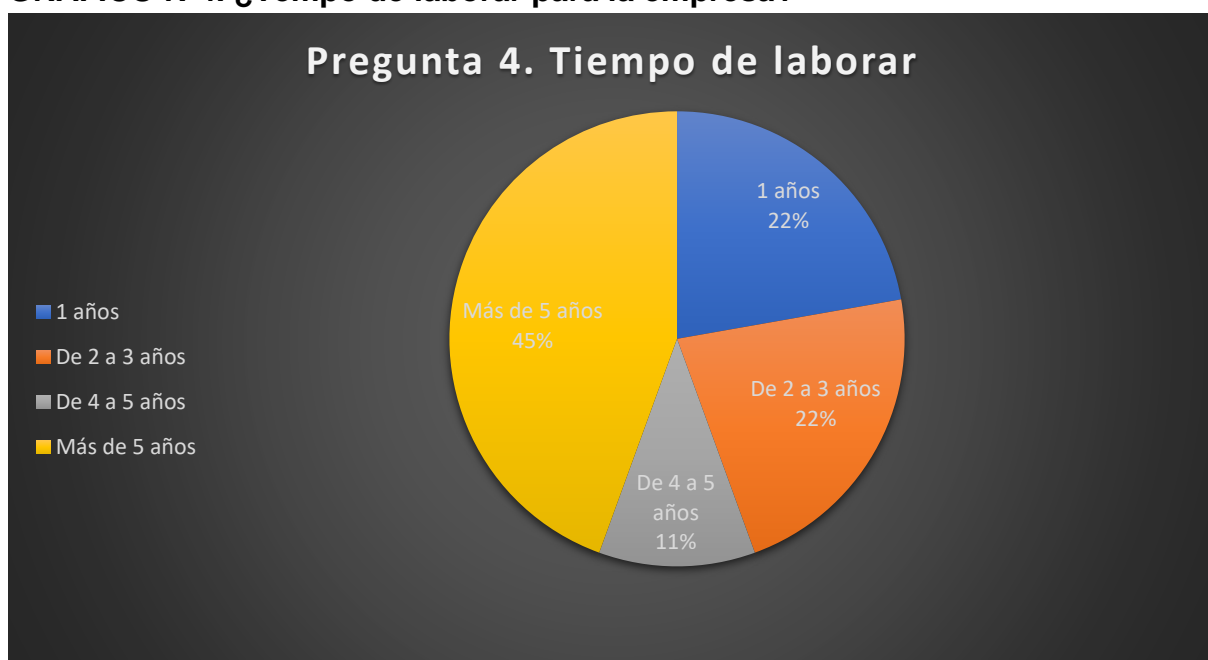
Fuente Propia. Datos tomados del personal de Inversiones Fernández Valverde S.A. (septiembre del 2018).

La anterior gráfica describe en forma general, cómo están distribuidas las funciones de los empleados, el mayor porcentaje se ve en los empacadores con 34%, el área de bodega y venta comparten un 22% y supervisión, así como el puesto de secretaria tiene un 11%. El orden anterior es alterado según las necesidades de la entidad en caso de entrega de pedidos.

**CUADRO PREGUNTA N° 4**

¿Tempo de laborar para la empresa?		
TIEMPO DE LABORAR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 años	2	22%
De 2 a 3 años	2	22%
De 4 a 5 años	1	11%
Más de 5 años	4	45%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fuente Propia. Cuestionario aplicado al personal de Inversiones Fernández Valverde S.A. el 14 de septiembre del 2018.

**GRÁFICO N°4. ¿Tempo de laborar para la empresa?**

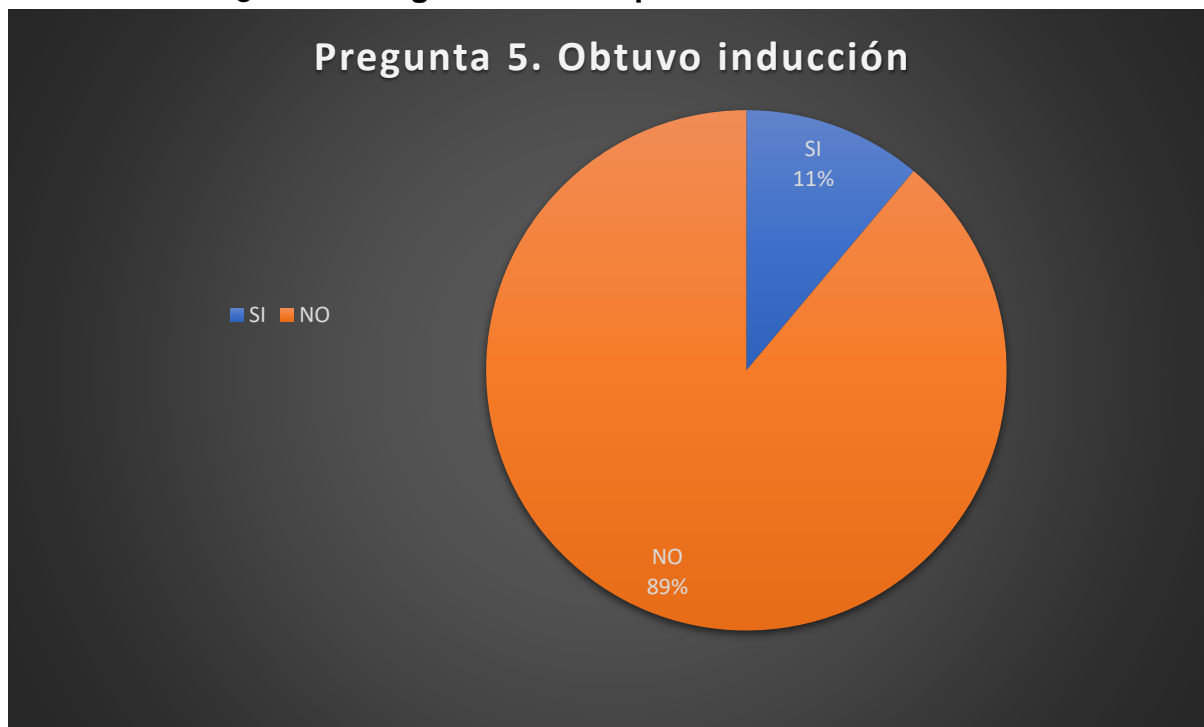
Fuente Propia. Datos tomados del personal de Inversiones Fernández Valverde S.A. (septiembre del 2018).

El gráfico anterior muestra la antigüedad de los colaboradores en la empresa. El mayor porcentaje con un 45% se encuentra en aquellos empleados con más de cinco años de laborar, los de un año y los de dos a tres años, presenta coincidencia porcentual con un 22%, dejando por último un 11% para los de cuatro a cinco años con la entidad. Los datos anteriores ubican la continuidad laboral de la mayoría de los trabajadores, permitiendo una mejor percepción de evaluación del desempeño implementado en la entidad.

**CUADRO PREGUNTA N° 5**

¿Cuándo ingreso en la empresa le brindaron inducción?		
DISTRIBUCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	11%
No	8	89%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fuente Propia. Cuestionario aplicado al personal de Inversiones Fernández Valverde S.A. el 14 de septiembre del 2018.

**GRÁFICO N°5. ¿Cuándo ingreso en la empresa le brindaron inducción?**

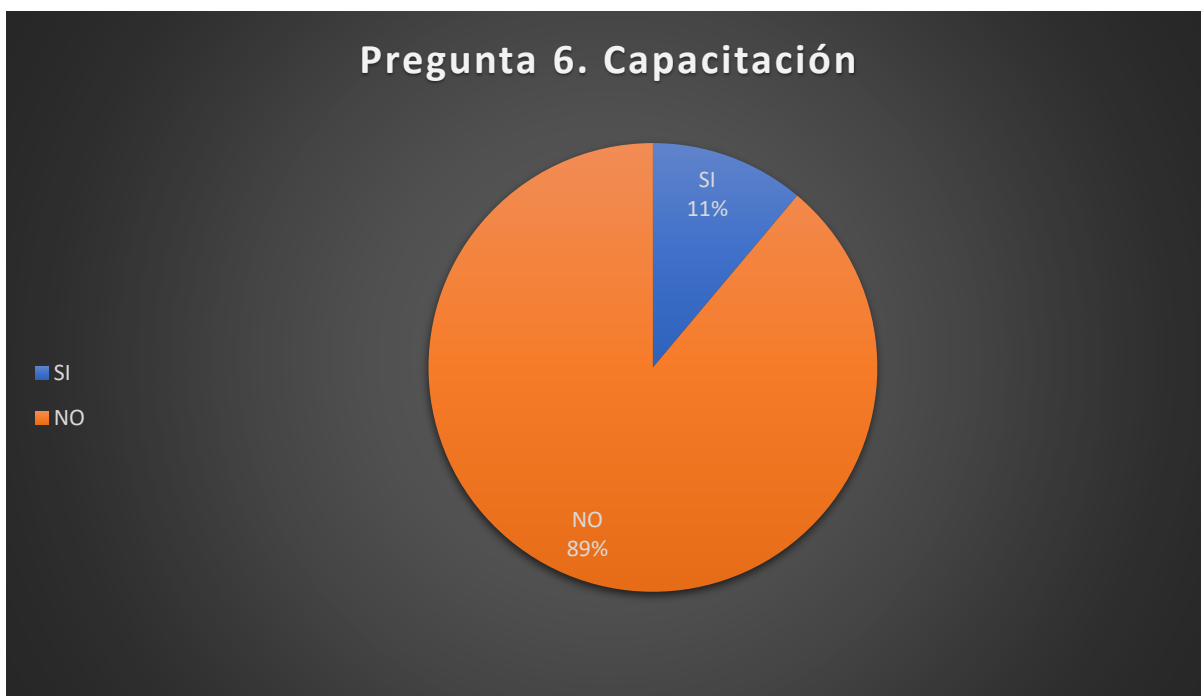
Fuente Propia. Datos tomados del personal de Inversiones Fernández Valverde S.A. (septiembre del 2018).

Según los datos obtenidos, el 89% de los empleados no obtuvieron inducción a la hora de ingresar, contra un 11% que sí; esta cantidad deja en evidencia la poca orientación, ubicación, al igual que supervisión generada al ingreso del personal. Según información de los empleados, lo más cercano a este proceso lo brindan aquellos compañeros con más antigüedad en la entidad.

**CUADRO PREGUNTA N° 6**

<b>¿Le otorgaron capacitación para desempeñar el puesto que tiene?</b>		
<b>DISTRIBUCIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	1	11%
No	8	89%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fuente Propia. Cuestionario aplicado al personal de Inversiones Fernández Valverde S.A. el 14 de septiembre del 2018.

**GRÁFICO N°6. ¿Le otorgaron capacitación para desempeñar el puesto que tiene?**

Fuente Propia. Datos tomados del personal de Inversiones Fernández Valverde S.A. (septiembre del 2018).

Al igual que la anterior pregunta, la capacitación está ausente para un 89% de la población y con solo un 11% que si obtuvo una; esto debido a que el personal más antiguo capacita (por describirlo de alguna forma), a aquellos que están entrando a laborar en la empresa.

**CUADRO PREGUNTA N° 7**

¿Recibe su salario en las fechas preestablecidas?		
DISTRIBUCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	9	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fuente Propia. Cuestionario aplicado al personal de Inversiones Fernández Valverde S.A. el 14 de septiembre del 2018.

**GRÁFICO N°7. ¿Recibe su salario en las fechas preestablecidas?**

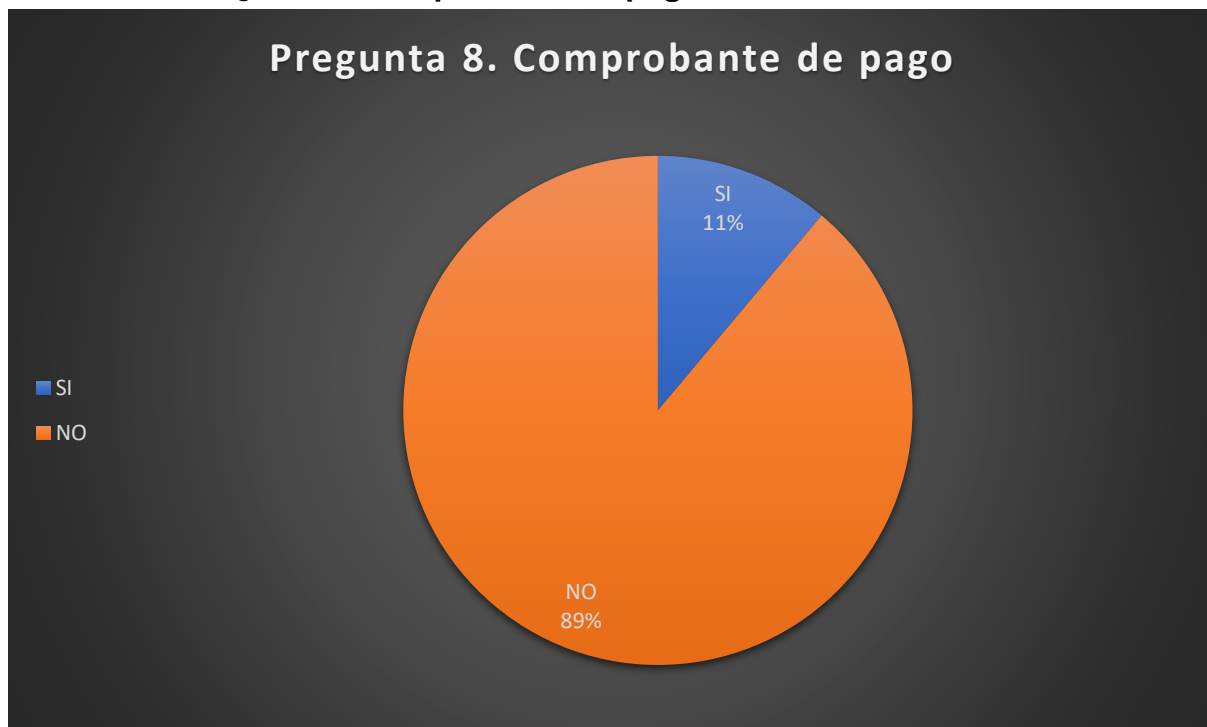
Fuente Propia. Datos tomados del personal de Inversiones Fernández Valverde S.A. (septiembre del 2018).

En cuanto a la recepción del salario el 100% no presenta problemas para obtener el mismo los viernes de cada semana, ya que la empresa paga por semana, por medio de débito, método que adquirieron los empleados hace menos de dos meses, porque antes lo recibían en efectivo.

**CUADRO PREGUNTA N° 8**

¿Recibe comprobante de pago?		
DISTRIBUCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	11%
No	8	89%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fuente Propia. Cuestionario aplicado al personal de Inversiones Fernández Valverde S.A. el 14 de septiembre del 2018.

**GRÁFICO N°8. ¿Recibe comprobante de pago?**

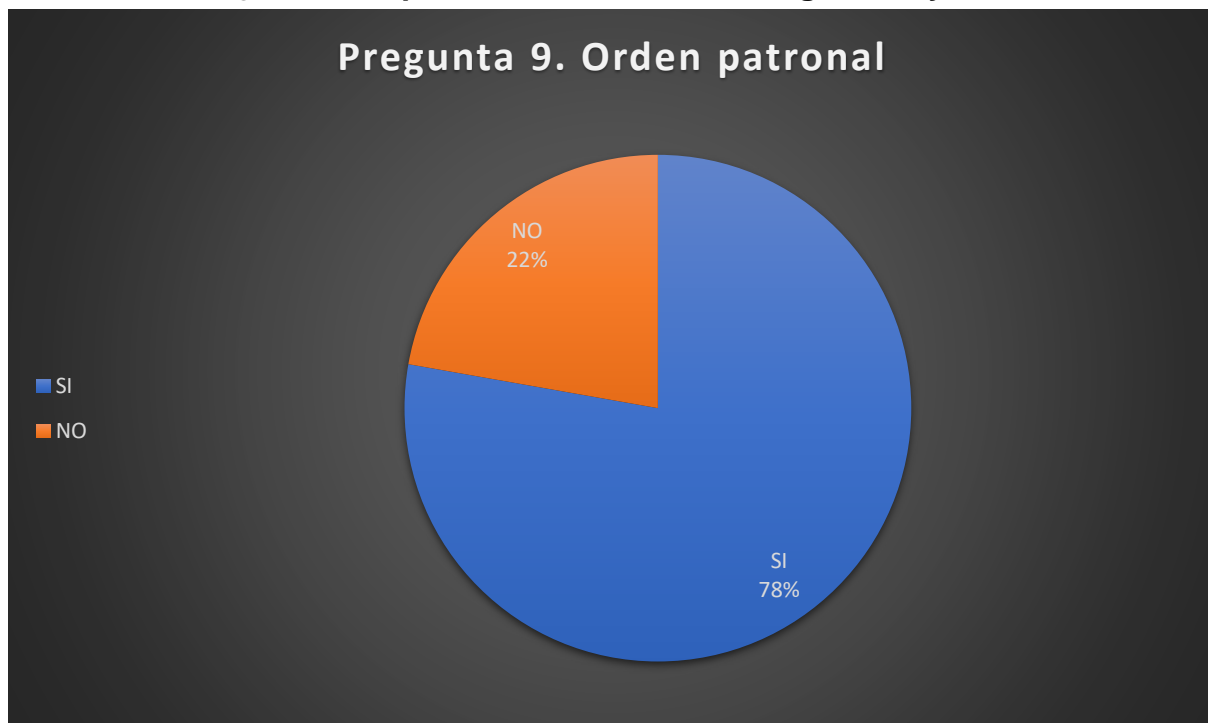
Fuente Propia. Datos tomados del personal de Inversiones Fernández Valverde S.A. (septiembre del 2018).

El 89% de los empleados indica no recibir comprobante de pago y el 11% si (básicamente esta persona es una de las dueñas y que opera en función de vendedora), así un porcentaje tan alto no obtiene un recibo que brinde una descripción detallada el concepto de su salario semanal.

**CUADRO PREGUNTA N° 9**

<b>¿Su orden patronal está en orden, según la ley?</b>		
DISTRIBUCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	78%
No	2	22%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fuente Propia. Cuestionario aplicado al personal de Inversiones Fernández Valverde S.A. el 14 de septiembre del 2018.

**GRÁFICO N°9. ¿Su orden patronal está en orden, según la ley?**

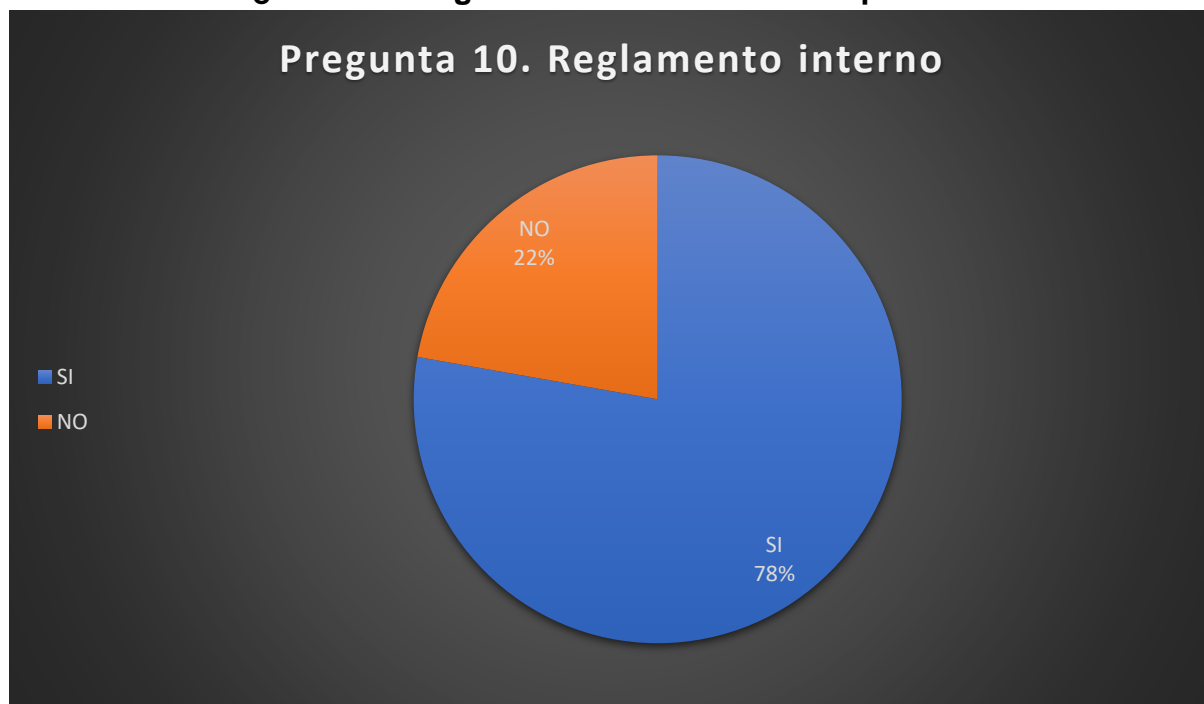
Fuente Propia. Datos tomados del personal de Inversiones Fernández Valverde S.A. (septiembre del 2018).

La gráfica muestra que el 78% no tiene problemas en su orden patronal, y un 22% sí que, estos últimos es el personal que tiene menos de un año de laborar para la empresa, ya que Fernando el administrador, indica que el no brinda seguro al personal que no tenga un año de laborar en la misma entidad.

**CUADRO PREGUNTA N° 10**

<b>¿Existe un reglamento interno en su empresa?</b>		
<b>DISTRIBUCIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	7	78%
No	2	22%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fuente Propia. Cuestionario aplicado al personal de Inversiones Fernández Valverde S.A. el 14 de septiembre del 2018.

**GRÁFICO N° 10. ¿Existe un reglamento interno en su empresa?**

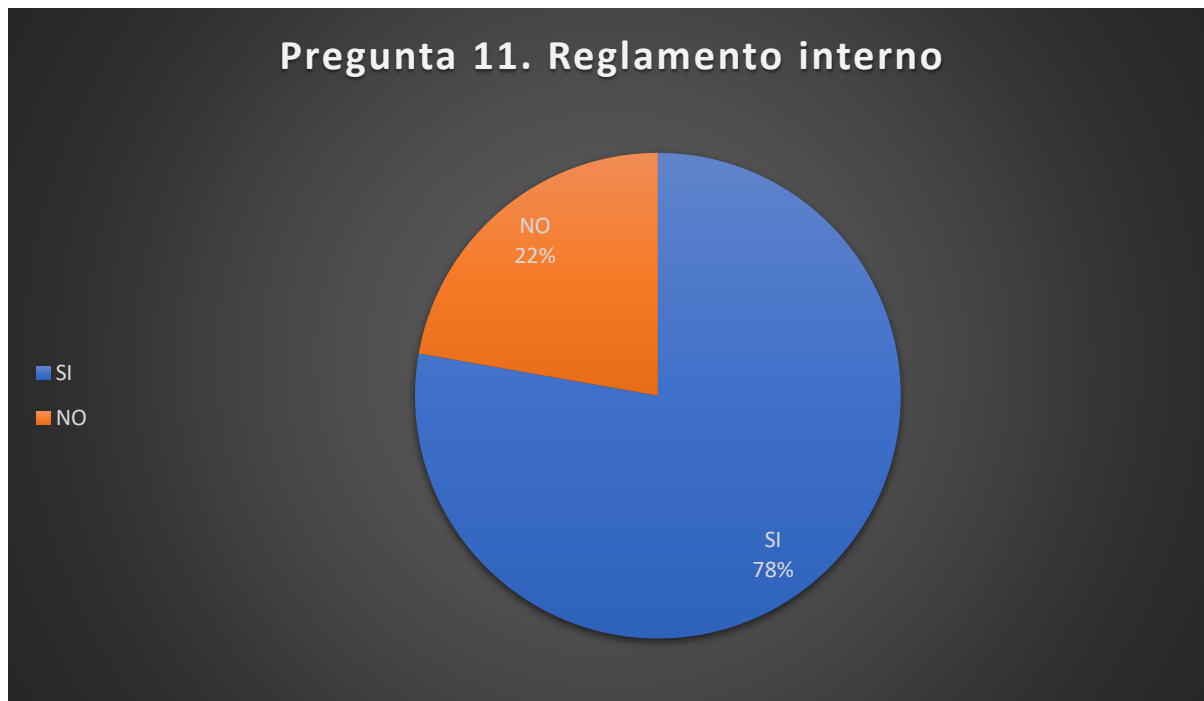
Fuente Propia. Datos tomados del personal de Inversiones Fernández Valverde S.A. (septiembre del 2018).

Aquí se detalla que el 78% responde que sí se posee un reglamento interno y otro 22% que no, en términos generales el reglamento fue implementado hace menos de dos meses, este aún está en una serie de modificaciones, ya que existen cosas que perciben los administradores de la empresa, en cuanto al comportamiento del personal, y esto provoca el quitar o agregar un reglamento; en general se está formando un reglamento aún.

**CUADRO PREGUNTA N° 11**

<b>Si efectivamente existe un reglamento interno ¿lo conoce?</b>		
DISTRIBUCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	78%
No	2	22%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fuente Propia. Cuestionario aplicado al personal de Inversiones Fernández Valverde S.A. el 14 de septiembre del 2018.

**GRÁFICO N°11. Si efectivamente existe un reglamento interno ¿lo conoce?**

Fuente Propia. Datos tomados del personal de Inversiones Fernández Valverde S.A. (septiembre del 2018).

Esta pregunta refuerza la anterior, ya que una cosa es saber si saben que existe un reglamento y otra cosa saber si se conoce el mismo, entonces el 78% indica que, si lo conoce y el 22% que no, aunque algunos del personal confesaron que se encuentran un poco confundidos por la serie de modificaciones que se han dado en el mismo en tan poco tiempo.

**CUADRO PREGUNTA N° 12**

<b>¿Las vacaciones se las otorgan de acuerdo al tiempo laborado?</b>		
<b>DISTRIBUCIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	8	89%
No	1	11%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fuente Propia. Cuestionario aplicado al personal de Inversiones Fernández Valverde S.A. el 14 de septiembre del 2018.

**GRÁFICO N° 12. ¿Las vacaciones se las otorgan de acuerdo al tiempo laborado?**

Fuente Propia. Datos tomados del personal de Inversiones Fernández Valverde S.A. (septiembre del 2018).

El 89% indica que las vacaciones se dan de acuerdo con el tiempo laborado, y el 11% no, básicamente la empresa otorga vacaciones en las mismas fechas de diciembre, ya que cierra en la tercera semana de tal mes. La única persona que no toma vacaciones como la mayoría de los empleados es la codueña de la empresa.

**CUADRO PREGUNTA N° 13**

¿El aguinaldo se lo brindan dentro del tiempo estipulado por la ley?		
DISTRIBUCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	9	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fuente Propia. Cuestionario aplicado al personal de Inversiones Fernández Valverde S.A. el 14 de septiembre del 2018.

**GRÁFICO N° 13. ¿El aguinaldo se lo brindan dentro del tiempo estipulado por la ley?**

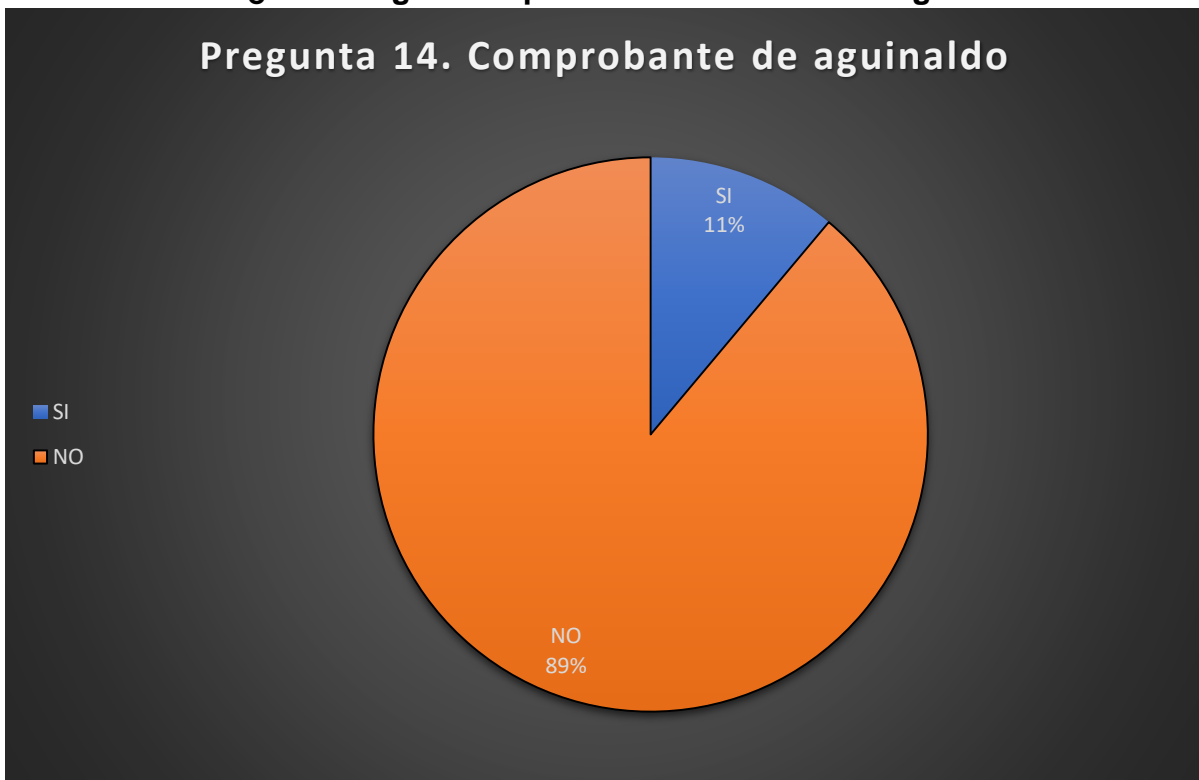
Fuente Propia. Datos tomados del personal de Inversiones Fernández Valverde S.A. (septiembre del 2018).

Aquí todos concuerdan que el monto del aguinaldo se brinda dentro del tiempo estipulado, ya que se da por lo general en la segunda semana de diciembre. Cabe destacar que los trabajadores del tiempo que han estado laborando (por lo menos aquellos de mayores años en laborar), no han tenido problema con este tema.

**CUADRO PREGUNTA N° 14**

¿Le entregan comprobante del detalle del Aguinaldo?		
DISTRIBUCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	9	100%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fuente Propia. Cuestionario aplicado al personal de Inversiones Fernández Valverde S.A. el 14 de septiembre del 2018.

**GRÁFICO N° 14. ¿Le entregan comprobante del detalle del Aguinaldo?**

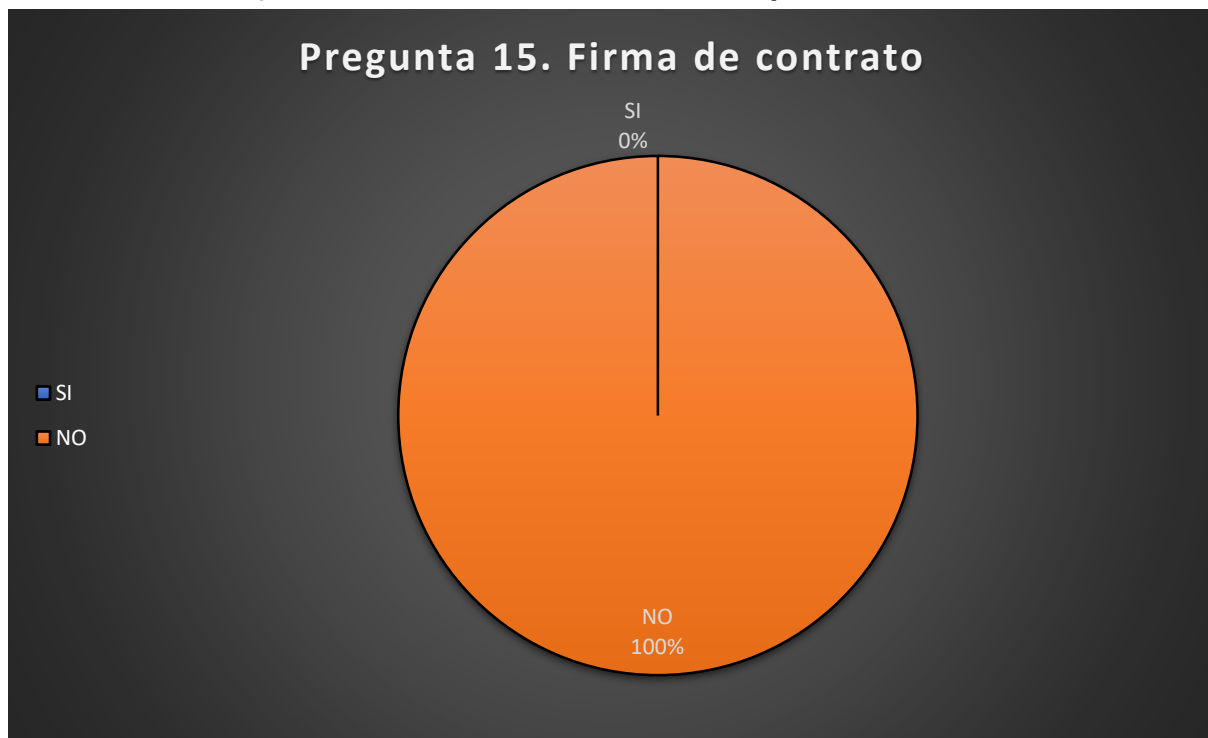
Fuente Propia. Datos tomados del personal de Inversiones Fernández Valverde S.A. (septiembre del 2018).

El 89% indica que no recibe comprobante de pago y un 11% que sí, esto se repite como en el caso de la pregunta ocho, en que los trabajadores, con excepción de una de las dueñas, no reciben comprobante que detalle lo que se recibe por concepto de aguinaldo.

**CUADRO PREGUNTA N° 15**

¿El aguinaldo se lo brindan dentro del tiempo estipulado por la ley?		
DISTRIBUCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	0%
No	9	100%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fuente Propia. Cuestionario aplicado al personal de Inversiones Fernández Valverde S.A. el 14 de septiembre del 2018.

**GRÁFICO N° 15. ¿Firmo contrato al entrar en la empresa?**

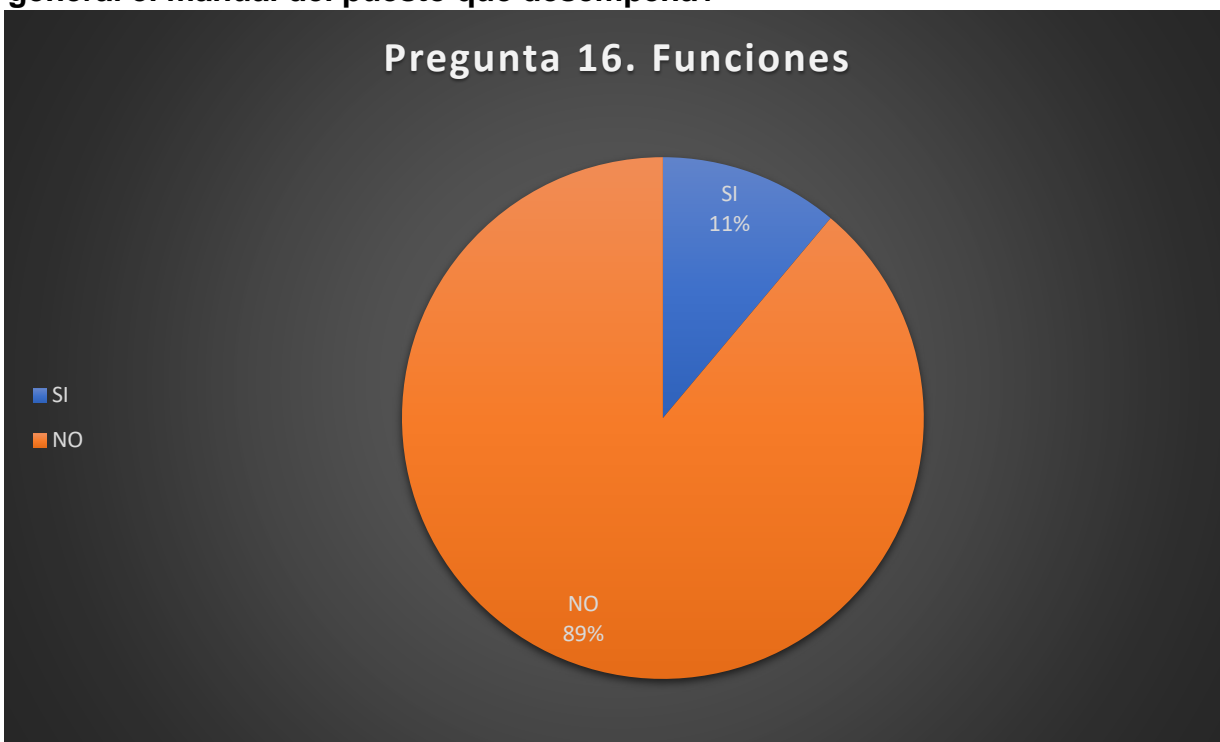
Fuente Propia. Datos tomados del personal de Inversiones Fernández Valverde S.A. (septiembre del 2018).

Aquí todos concuerdan que no hubo firma de contrato, ya que no existe uno dentro de la organización como tal, las contrataciones suelen ser de palabras, incluso los empleados de mayor tiempo carecen de tal documento, generando según los empleados incertidumbre en las condiciones que entran (hablando de forma específica, sobre el tiempo por el cual entrarán a laborar en la entidad)

**CUADRO PREGUNTA N° 16**

¿Tiene conocimiento de sus funciones, responsabilidades, en general el manual del puesto que desempeña?		
DISTRIBUCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	11%
No	8	89%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fuente Propia. Cuestionario aplicado al personal de Inversiones Fernández Valverde S.A. el 14 de septiembre del 2018.

**GRÁFICO N° 16. ¿Tiene conocimiento de sus funciones, responsabilidades, en general el manual del puesto que desempeña?**

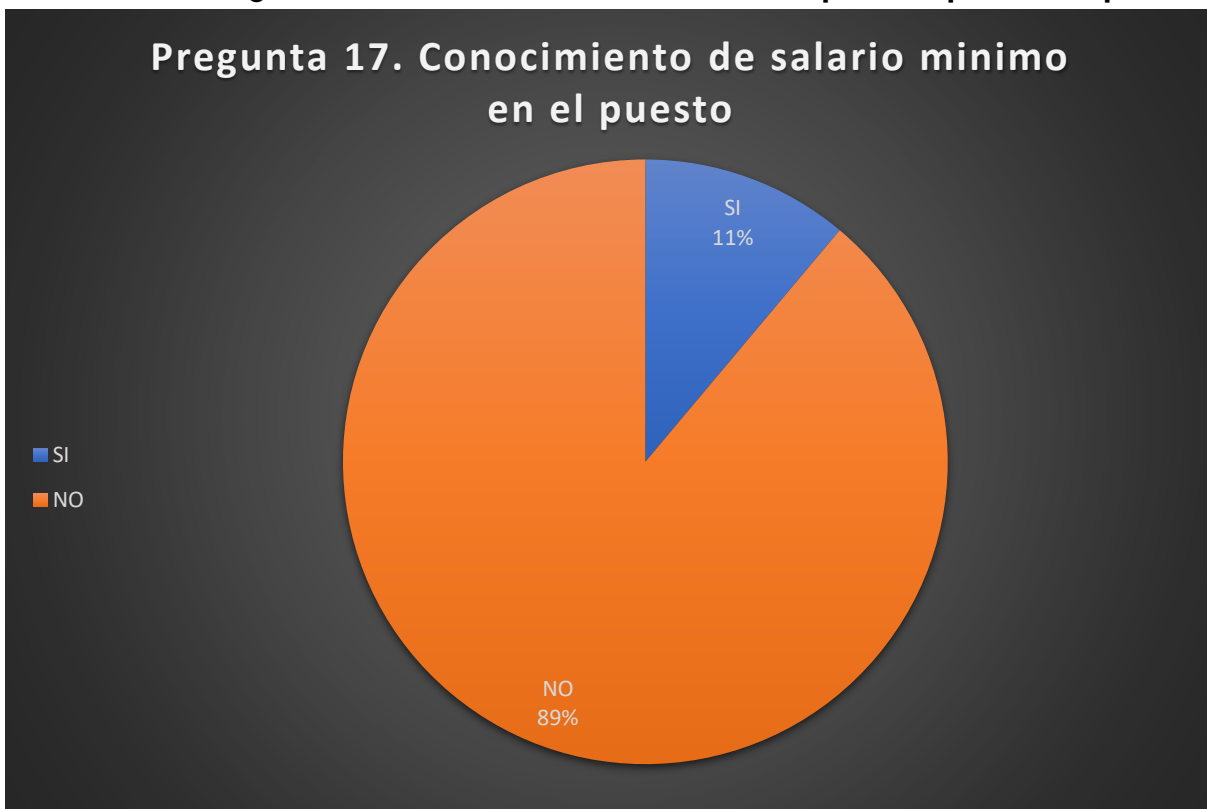
Fuente Propia. Datos tomados del personal de Inversiones Fernández Valverde S.A. (septiembre del 2018).

La anterior pregunta revela que un 89% no tiene funciones, responsabilidades, o conocimiento en específico de su puesto, y otro 11% si, los empleados mencionan que esto se debe a que todos cumplen funciones de todos, a excepción de una de las dueñas que ejerce función de vendedora dentro de la entidad; en términos generales no hay una claridad en el puesto de trabajo, aunque existan puestos definidos.

**CUADRO PREGUNTA N° 17**

<b>¿Sabe cuál es el salario mínimo en el puesto que desempeña?</b>		
<b>DISTRIBUCIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	1	11%
No	8	89%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fuente Propia. Cuestionario aplicado al personal de Inversiones Fernández Valverde S.A. el 14 de septiembre del 2018.

**GRÁFICO N° 17. ¿Sabe cuál es el salario mínimo en el puesto que desempeña?**

Fuente Propia. Datos tomados del personal de Inversiones Fernández Valverde S.A. (septiembre del 2018).

Un 89% no tiene conocimiento de cuál es su salario mínimo, contra un 11% que si sabe cuánto debe pagarse en su puesto de trabajo, la persona que tiene conocimiento de tal dato es la codueña de la entidad.

**CUADRO PREGUNTA N° 18**

¿Está ganando por arriba de ese monto?		
DISTRIBUCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	9	100%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fuente Propia. Cuestionario aplicado al personal de Inversiones Fernández Valverde S.A. el 14 de septiembre del 2018.

**GRÁFICO N°18. ¿Está ganando por arriba de ese monto?**

Fuente Propia. Datos tomados del personal de Inversiones Fernández Valverde S.A. (septiembre del 2018).

Un 100% de los trabajadores concuerdan (aunque la mayoría de ellos no sabe con exactitud cuál es su salario mínimo), que gana por debajo del salario mínimo, esto se debe a que no hay aumentos periódicos de ley, y hay desigualdad de salarios entre puestos iguales, por ejemplo, hay empleados nuevos que ganan más con menos años y otros menos salario a pesar que tiene más tiempo laborando, y cumplen las mismas funciones.

**CUADRO PREGUNTA N° 19**

¿El cálculo de las horas extras se da de acuerdo a la ley, y se paga dentro del tiempo establecido?		
DISTRIBUCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	11%
No	8	89%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fuente Propia. Cuestionario aplicado al personal de Inversiones Fernández Valverde S.A. el 14 de septiembre del 2018.

**GRÁFICO N° 19. ¿El cálculo de las horas extras se da de acuerdo a la ley, y se paga dentro del tiempo establecido?**

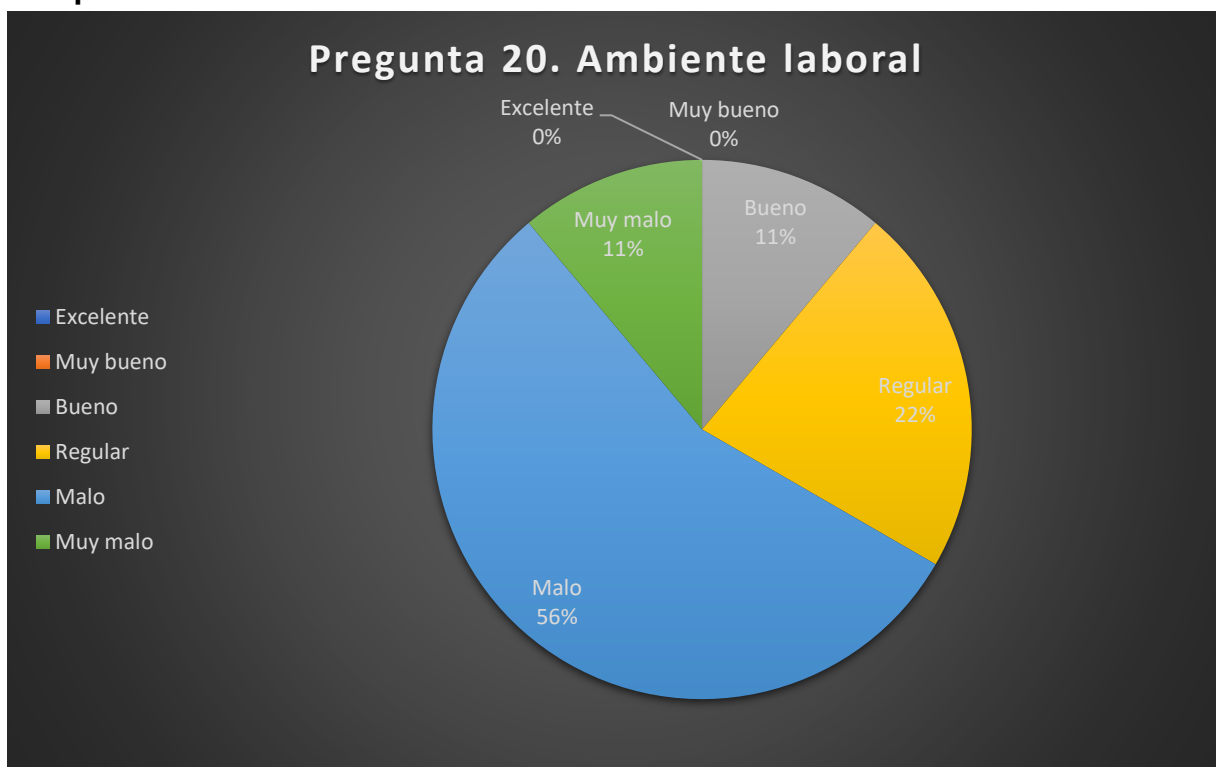
Fuente Propia. Datos tomados del personal de Inversiones Fernández Valverde S.A. (septiembre del 2018).

Un 89% indica que no se da un adecuado calculo y pago de horas extras, y otro 11% que sí, los empleados en su mayoría describen que tiempo fuera del tiempo laboral por día se cambia por horas de salir temprano o permisos, y cuando deben pagarse no se hace como es debido en términos de efectivo o hay ciertos atrasos para darlas como parte del pago, ya que no hay un control bien definido.

**CUADRO PREGUNTA N° 20**

¿Cómo es el ambiente laboral, y la relación con sus compañeros?		
CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	0	0%
Muy bueno	0	0%
Bueno	1	11%
Regular	2	22%
Malo	5	56%
Muy malo	1	11%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fuente Propia. Cuestionario aplicado al personal de Inversiones Fernández Valverde S.A. el 14 de septiembre del 2018.

**GRÁFICO N°20. ¿Cómo es el ambiente laboral, y la relación con sus compañeros?**

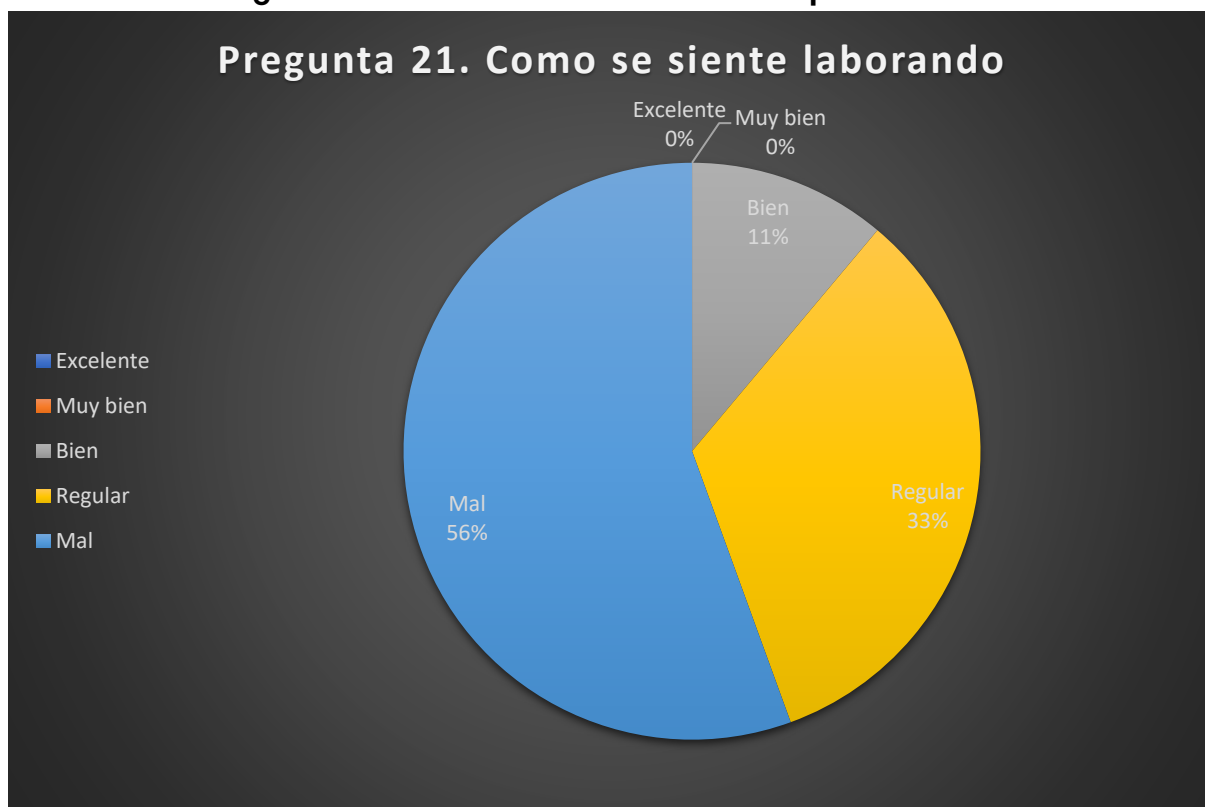
Fuente Propia. Datos tomados del personal de Inversiones Fernández Valverde S.A. (septiembre del 2018).

Un 56% ubica que las relaciones con sus compañeros y ambiente laboral son malos, un 22% regular, un 11% que es muy malo y otro 11% que es bueno; los empleados explican que hay roces entre los empleados con mayor tiempo y jefatura, en especial con una de las dueñas que es vendedora de la entidad.

**CUADRO PREGUNTA N° 21**

¿Como se siente laborando en la empresa?		
CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	0	0%
Bueno	0	0%
Regular	1	11%
Malo	2	33%
Muy Mal	5	56%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fuente Propia. Cuestionario aplicado al personal de Inversiones Fernández Valverde S.A. el 14 de septiembre del 2018.

**GRÁFICO N°21. ¿Como se siente laborando en la empresa?**

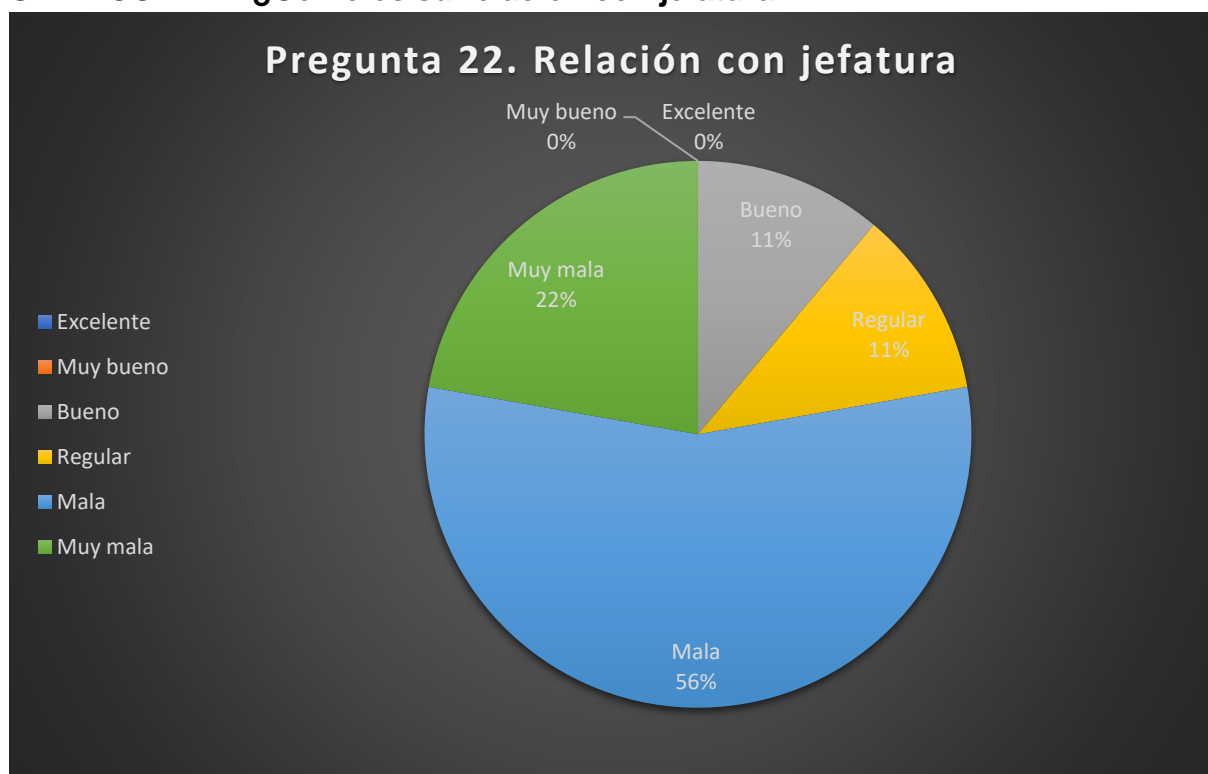
Fuente Propia. Datos tomados del personal de Inversiones Fernández Valverde S.A. (septiembre del 2018).

Un 56% de los trabajadores se siente mal laborando en la empresa, otro 22% regular y por último un 11% bien, los empleados con mayor rango de descontento indican que se debe a factores de motivación que la empresa no otorga, no solo en términos de salarios, sino también en trato al personal, entre otros.

**CUADRO PREGUNTA N° 22**

¿Cómo es su relación con jefatura?		
CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	0	0%
Muy bueno	0	0%
Bueno	1	11%
Regular	1	11%
Malo	5	56%
Muy malo	2	22%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fuente Propia. Cuestionario aplicado al personal de Inversiones Fernández Valverde S.A. el 14 de septiembre del 2018.

**GRÁFICO N°22. ¿Cómo es su relación con jefatura?**

Fuente Propia. Datos tomados del personal de Inversiones Fernández Valverde S.A. (septiembre del 2018).

Un 56% indica que la relación con jefatura es mala, un 22% muy mala, un 11% que es bueno, y otro 11% que es regular. En general describen la mayoría que la relación con los jefes que es mala, por las faltas de respeto que existe entre ambas partes.

**CUADRO PREGUNTA N° 23**

¿En cuanto a espacio físico y herramientas, la empresa le otorga el apropiado para desarrollar sus funciones?		
DISTRIBUCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	11%
No	8	89%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fuente Propia. Cuestionario aplicado al personal de Inversiones Fernández Valverde S.A. el 14 de septiembre del 2018.

**GRÁFICO N°23. ¿En cuanto a espacio físico y herramientas, la empresa le otorga el apropiado para desarrollar sus funciones?**

Fuente Propia. Datos tomados del personal de Inversiones Fernández Valverde S.A. (septiembre del 2018).

Un 89% está de acuerdo con que tiene un espacio físico y herramientas para realizar sus funciones apropiadamente, y otro 11% opina que no; lo anterior es descrito por los empleados con la justificante de que ven adecuado el lugar en donde desarrollan sus labores.

**CAPÍTULO V**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 5.1 CONCLUSIONES

### 5.1.1. Objetivo Específico 1: Identificar los subsistemas de talento humano que requiere la organización.

Al examinar los resultados de las consultas y preguntas generadas a todos los colaboradores, así como personal administrativo que participaron en la encuesta, se obtuvieron datos generales como la dominancia de género en las contrataciones, edad promedio, tiempo laborado en la empresa, puestos desempeñados, nivel de motivación, relación entre compañeros y jefatura, ambiente laboral, manejo de pagos, entre otros datos presentados a continuación.

La empresa Fernando Valverde S.A presenta un gran índice de contratación de mujeres para el desempeño de los puestos por desarrollar, o en su mayoría lo son, esto principalmente por una inclinación personal de don Diego Valverde (Hijo del fundador de la entidad), al igual las edades que van desde los 18 a 25 años. Aquellos mayores o igual que 41 años, es la predominante en edad y no hay una razón de peso para tal preferencia a la hora de contratar. Uno de los puestos que ocupa más personal es el de empacador, y un índice menor a la mitad son los trabajadores que presentan cinco años o más de laborar en la empresa.

En cuanto a procesos de reclutamiento, selección y contratación, están a cargo de una sola persona, que es uno de los administradores y dueño de la empresa, don Diego Valverde, sin una persona que le sirva de apoyo, y la mayoría de las contrataciones se hicieron por recomendación de los empleados. La anterior

información fue resultado de la entrevista. En cuanto a los procesos presentes después de una contratación, como la inducción, manual de puesto, así como capacitación, son nulos en gran mayoría para los trabajadores, por otro lado, el seguimiento y evaluación del desempeño a nivel de en puesto de trabajo no se da, dato proporcionado por los empleados en conversaciones presentes con ellos.

En cuanto la recepción del salario todos lo reciben con efectividad en los días establecidos, esto se daba anteriormente en efectivo cada semana el viernes, sin embargo, desde junio aproximadamente se les brinda tarjeta para realizarles depósito de pago de planilla, pero no hay un comprobante de parte de la empresa que se le otorgue al trabajador, solo un empleado recibe tal documento y es uno de los vendedores, la cual es hermana de Diego el administrador al igual que codueña de la entidad.

Unos cuantos de los trabajadores (dos empleados, los más nuevos, los cuales tienen menos de 1 año) indican que no están en regla según la ley con la orden patronal, esto se debe principalmente porque Diego les otorga seguro a aquellos que tienen mínimo un año laborado en la empresa; para el reglamento interno solo unos cuantos no poseen el conocimiento si existe uno y por ende no lo conoce, en cuanto a vacaciones muy pocos no la han recibido de acuerdo con el tiempo laborado, y casi igual que el pago de salario para el aguinaldo todos lo reciben a tiempo, sin un comprobante de por medio, tan solo una persona lo recibe, e igual, es la codueña de la entidad.

Muy pocos de los empleados no tienen conocimiento de sus funciones, responsabilidades, en general el manual del puesto que desempeña. Asimismo, muy pocos saben cuál es el salario mínimo de su puesto, y todos los empleados (aunque la mayoría no tiene conocimiento claro sobre el salario mínimo del puesto) consideran que gana menos del mínimo. En general, los empleados no reciben aumentos salariales anuales según la ley establece, principalmente se debe, según Diego, a que ellos ganan por semana y que el aumento se debe ganar de acuerdo con el desempeño generado por el empleado.

Según la encuesta generada sobre el ambiente laboral y relación con compañeros de trabajo, los empleados en términos usuales no se sienten bien, de hecho, un poco más de la mitad cree que es malo, al igual indican sentirse mal trabajando para la empresa y también con el mismo porcentaje, señalan que la relación con jefatura es mala, esto es porque la intervención de los hijos y esposa del fundador Fernando Valverde (quien murió hace menos de un año) son constantes y de formas que los empleados no están de acuerdo, si a esto se le suma que una de las vendedoras es también dueña, y no genera un buen ambiente laboral entre compañeros, entre otros factores como el salario, la confianza generada, así como el abuso de la misma por ambas partes, entre otros factores.

Para los empleados, el espacio físico y herramientas, la empresa le otorga el apropiado para desarrollar sus funciones, esto debido a que la gran mayoría lo señalaron en la encuesta, básicamente esto se debe a que la empresa procura que

el trabajo o pedidos que cada cliente solicita sea entregado a la mayor brevedad posible, cumpliendo así con la demanda del consumidor.

En conclusión, con los datos obtenidos para el desarrollo del primer objetivo, se puede describir que la situación que vive la empresa, en cuanto a la necesidad de un departamento de gestión humana se da por varios factores, entre estos la muerte del dueño y fundador Fernando Valverde, la toma de la entidad por parte de los hijos. Como la administración es compartida, provoca que la jefatura pasara de dos a cuatro personas, necesidad de crecimiento y orden en las operaciones, y manejo de ingresos; así por otro lado, también vale rescatar que la intervención constante, al igual que modificaciones hechas por parte de Marcela Valverde (quien ha tomado una posición de cambios constantes en la empresa), hacia formas de pago, horarios, ubicación de cámaras, entre otras, ha provocado el aumento del descontento con la empresa y las labores realizadas.

También en cuanto a un control por parte de gestión humana, no solo nace bajo la necesidad que una empresa tiene, sino también porque brindará a la entidad en cuestión, un canal hacia los trabajadores para el cumplimiento y seguimiento de los objetivos empresariales. Como parte de la conclusión se puede rescatar que todo trabajador de la empresa requiere un contrato laboral, ya que no se posee uno por parte de los empleados, entonces de acuerdo con lo anterior, es importante que todo aquel que tenga continuidad mayor a cuatro meses tenga contrato de trabajo, seguro, pagos de salarios y horas extras con sus respectivos comprobantes, también

un seguimiento de sus funciones y desempeño, con personal capacitado en gestión humana.

### **5.1.2. Objetivo Especifico 2: Identificar en los colaboradores las necesidades actuales por la falta de un departamento de gestión humana.**

En conclusión, de acuerdo con los resultados en la encuesta aplicada, observación y conversaciones con cada trabajador, hacen hincapié en la motivación con la entidad, esto principalmente se debe al trato de la nueva administración con ellos, no solo por la supervisión de sus funciones, sino por la restricción de beneficios que poseían con el dueño Fernando y Diego Valverde, ya que era muy humano en su trato con los empleados.

Sin embargo, con Marcela las cosas ahora son más en pro a la entidad, dejando de lado la opinión y criterios de ellos como trabajadores (por lo menos esto es lo descrito por ellos en términos generales), afectando así directamente en la motivación del empleado, más aún cuando no se da un proceso adecuado del manejo de cambios, sino que aparentemente solo se impone.

Otra carencia que es visible ante los empleados es el seguro negado por un año completo, esto por parte de jefatura hacia ellos, los trabajadores señalan inconformidad por el tiempo que no recibieron tal derecho, añadiendo disconformidad hacia los administradores. Cuando se da la entrega del salario y pagos de horas extras no se da brinda un documento formal que exprese de manera clara por qué recibe tal monto, lo que provoca poco control de pagos por

parte de la jefatura, y la negación de un derecho del trabajador, al igual que evita saber con certeza el pago de aguinaldo y cesantías, ya que no existe un control que permita valorar los montos por pagar al final de cada año, o al terminar el acuerdo laboral por parte del patrono, esto también afecta en las vacaciones.

Los empleados por lo general tienen puestos definidos, sin embargo (esto sucede a diario) las funciones se ven comprometidas y todos realizan labores de otros, a excepción de los vendedores y el encargado de bodega, esto evita que se evalúe de forma efectiva el trabajo hecho por cada uno, provocando así en el empleado poco control sobre su puesto.

El reglamento interno es relativamente nuevo y está bajo revisión, al igual que en constante cambio por jefatura, evitando que aunque se conozca por la mayoría de los trabajadores, permita saber a ciencia cierta si lo que era permitido, ahora no lo es, un ejemplo es el área de fumado, el cual fue asignado fuera de las instalaciones, sin embargo, Diego el otro administrador fumaba dentro de su oficina, que está cercana al área de empackado, entonces quito eso del reglamento y solo estableció que el fumador no debe exponer al humo al personal, quitando así el área de fumado asignado; entonces ese tipo de sucesos producen confusión y discusiones entre los administradores y empleados.

Los empleados no poseen un contrato laboral, dejando de lado generalidades de su contratación como lo es la jornada laboral, tipo de pago, monto que se gana aproximado por hora laboral normal y extra, cuando se harán aumentos y por qué,

función que tomara al ser contratado, y lo que se espera una vez esté laborando, entre otras, también esto evita tener información sobre cada empleado contratado.

Una necesidad recurrente en cuanto a la información suministrada a los trabajadores, en cuanto a comportamiento, reglamento, permiso, amonestaciones por comportamientos dentro de la entidad, entre otros, es el medio de comunicación, el cual es básicamente verbal, por lo que no se posee un respaldo digital y físico de la lectura, así como firma de aprobación por los cambios suscitadas, esto resta peso a futuras correcciones por faltas al reglamento, al igual que un respaldo de la empresa por despidos justificados, también evita que cada trabajador este informado de los cambios generados.

La línea de respeto por lo general se pierde entre jefatura, de parte de ellos hacia los trabajadores, y entre colaboradores, principalmente porque no hay una separación jerárquica establecida, no solo ante la ausencia de un organigrama, sino también por la confianza adquirida, esto hace que el abuso e irrespeto se vea más marcado hacia los trabajadores, debido a su posición dentro de la misma entidad, produciendo tensión en ambas partes.

Otro aspecto que se concluye, es que los empleados no tiene atención adecuada, basadas en sus necesidades como empleados, por ningún administrador, básicamente solo llegan a laborar, regresan a sus hogares y perciben su salario, ya que cosas como celebración de cumpleaños, y fiestas de fin de años son difíciles de realizar con la nueva administración desde mediados del

años pasado, al igual permisos para citas médicas, días otorgados por la pérdida de un familiar, e incluso pago de salario por maternidad, son complejos de otorgar debido a la falta de conocimiento de los administradores en temas sobre gestión humana.

**5.1.3. Objetivo Especifico 3: Realizar un estudio de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, en cuanto a la creación de un departamento de gestión humana dentro de la organización.**

Dentro de las fortalezas encontradas en la empresa y que se puede concluir están:

- Estabilidad de personal, ya que hay empleados con cinco años y más.
- Atención a obligaciones, o necesidades de clientes.
- Personal capaz de desenvolverse en otros puestos de trabajo.
- Los puestos pueden ser desempeñados por personal joven o adulto
- Flexibilidad y anuencia al cambio por parte de la empresa, para entrar en una serie de reformas hacia el manejo o gestión del personal.
- Espacio físico y herramientas apropiadas, que la empresa le otorga al trabajador para desarrollar sus funciones.

Por otro lado, dentro de las oportunidades observadas, se puede describir las siguientes:

- Reajuste de las políticas de gestión humanos en la organización, y aplicación en la misma, para el manejo efectivo de los objetivos trazados.

- Posibilidad de implementar nuevos sistemas y procesos de calidad para mejorar el manejo del personal, al igual que métodos laborales.
- Posibilidad de crear sistema para la administración del pago de salarios.
- Posibilidad de Formalizar una figura de Supervisión de Talento Humano dentro de la Organización
- Posibilidad de dividir funciones por parte de los dueños de la entidad.

Debido a la serie de hábitos adquiridos por la empresa con el manejo de la misma, al igual que reestructuraciones en la misma, hay debilidades evidentes Algunas de ellas se mencionan seguidamente:

- No existe un sistema definido para selección, reclutamiento y contratación de personal, por lo que se dan plazas de trabajo no idóneas para el puesto.
- No existe un contrato laboral escrito bien definido.
- Falta de evaluación del desempeño.
- No existe un programa de motivación o reconocimiento para los empleados.
- Carencia de una comunicación interna efectiva, ya que se da información de manera impersonal (de boca en boca).
- Incumplimiento de la ley al no asegurar a los empleados, y no brindar parámetros de seguridad y cuidado al personal que maneja carga pesada.
- Existe más de una jefatura para el personal, que tiene las mismas funciones.

Dentro de las amenazas observadas en la empresa, se pueden describir las siguientes:

- Existe insensibilidad ante problemáticas de los empleados.
- Contratación de personal no calificado por no tener salarios competitivos.
- No brindan seguro de manera inmediata al empleado cuando entra a la empresa, sino hasta después de un año de contratación.
- Posibilidad de perder los mejores colaboradores por la poca competitividad salarial.

#### **5.1.4. Objetivo Específico 4: Propuesta de departamento de gestión humana y sus funciones.**

Dentro de las conclusiones del porqué debe proponerse un departamento de gestión humana o generar funciones alusivas al mismo, se observa que con base en la importancia que tiene el personal para la empresa, ya que cada empleado constituye el capital más importante que posee todo tipo de entidad, es complicado aspirar el éxito de los objetivos trazados al no poseer empleados capacitados para llevar a cabo la tarea de gestión humana.

Ahora bien, de acuerdo con el manejo de la organización en estudio, se han observado carencias que ameritan una adecuada intervención y esta solo puede manejarse con base en una gestión humana, ya sea con la creación o no de un departamento como tal, por lo que es importante realizarlo bajo esta línea; sin

embargo, vale rescatar que debido a las necesidades estructurales, económicas, operativas, entre otras de la empresa Fernando Valverde, esta no necesita o debe construir un departamento de gestión humana, pero si tener un personal o jefatura capacitada en las funciones que competen al mismo, ya que añade competitividad y logro de objetivos a la entidad, al igual que una cultura organizacional adecuada.

Entonces se parte del hecho que, como primer punto por valorar en cuanto a la importancia del departamento de gestión humana o función de la misma, es la forma en que contratan al personal, ya que beneficia o perjudica directamente los objetivos trazados y esta contratación no debe ser al azar, sino, en la medida de lo posible, controlada.

La empresa no cuenta con un manejo correcto de pagos de salarios, anteriormente se daba en efectivo y no existía un documento que describiera que se estaba pagando, después se brindó tarjetas para realizar depósitos, sin embargo, siguen obviando los comprobantes de salarios, los cuales deben contener pago bruto, neto, extras, beneficios, rebajas por faltante de horas laborales, pago de la caja, entre otras, lo anterior para un adecuado uso de la información que esto proporciona, para las disposiciones de vacaciones, aguinaldo, entre otros.

Los empleados no cuentan con seguro dentro de la organización, sino después de un periodo de un año, por lo que, si existiera por lo menos una persona capacitada en gestión humana, sabría las implicaciones tanto para el trabajador, empresa, así como las implicaciones legales que existen, y ahorrarían dinero y

molestias legales por esta práctica dentro de la organización. Tal manejo de información es lo que evidencia la importancia de un departamento de gestión humana, o como se ha mencionado, un personal capaz en esta área.

Manual de puesto, capacitaciones, evaluaciones al personal, manejo de incentivos sean monetarios o no, motivación al empleado, programas de seguridad en el puesto de trabajo y dentro de la organización, proceso de cambios en el clima organizacional, al igual que reestructuraciones de los objetivos empresariales, para su cumplimiento en manos de los empleados, entre otras, son parte de las funciones que lleva una adecuada gestión del personal, por lo que no debe dejarse al azar, porque afectan la dinámica y cumplimientos de las metas trazadas. De igual forma, implementar tales cosas sin una capacitación adecuada provoca errores significativos que generan confusión con tales procesos.

Otro punto por rescatar es que la empresa no brinda un contrato laboral escrito, entonces como no existe este documento, los lineamientos de contratación no son claros, y esto a su vez no solo crea confusión para ambas partes, sino también a la hora de aplicar modificaciones en el manejo del personal, en relación con las horas de la jornada laboral, pago de horas extras, amonestaciones, comportamiento dentro de la organización, puesto que desempeñara, incluso de modificaciones significativas basados en la relación que existe entre patrono y empleado, según estipulado por la ley y lineamientos de la organización, lo anterior reafirma la importancia, una vez más, de la gestión humana.

Por último, se hará mención de la forma en que se maneja la comunicación y serie de reformas administrativas de la organización, ya que, al no existir un medio formal para brindar notificaciones a los empleados, los cambios no se toman con la seriedad del caso, ya que viene de boca de empleados y no directo de jefatura, al igual no hay un manejo adecuado del personal para la adopción a tales cambios, esto a su vez produce confusión en los objetivos trazados y disconformidades entre los empleados, y para esta serie de reformas no solo deben estar involucrados los administradores, sino personal calificado que sirva como puente entre los trabajadores.

## 5.2 RECOMENDACIONES

### 5.2.1. Objetivo Específico 1: Identificar los subsistemas de talento humano que requiere la organización.

Posiblemente, por la estructura de la empresa, no se posee una persona capacitada para procesos esenciales de gestión humana, sin embargo, es importante que la persona que hace la contratación del personal, tenga apoyo en el proceso de selección, contratación, inducción, capacitación y seguimiento del desempeño de cada trabajador, esta ayuda puede venir, no solo de otro administrador de la empresa, sino también puede ser en conjunto con otro empleado de confianza, al igual que experiencia en la empresa, por lo menos en capacitaciones, e inducción.

Es importante que cada modificación al reglamento se valore por jefatura y se brinde las modificaciones por canales comunicados a través de correo, circular, u otro medio escrito, para que no solo se cuente con las firmas de cada colaborador en cuando a la nueva modificación al reglamento, sino que la jefatura no se vea involucrada en discusiones frente a empleados, desacreditando la labor del otro en su puesto de administrador.

Debe existir un contrato laboral que respalde la contratación del personal nuevo, al igual que asegurar al trabajador una vez lo firme, ya que es deber del patrono hacerlo, no solo para dar protección al trabajador en caso de cualquier incidente, sino para evitar problemas legales en el futuro por tales prácticas.

El pago de horas salario, extras, aguinaldo, o algún otro, debe acompañarse con un comprobante de pago que indique el detalle de lo pagado, para un manejo adecuado de la información y para futuros cálculos en caso de pago de aguinaldo y vacaciones proporcionadas al final de cada año, esto no es un respaldo del trabajador y una herramienta de uso práctico en caso de cualquier reclamo de pagos hechos de forma inadecuada.

Es importante tener funciones bien definidas, así como el manual de puesto, para valorar el desempeño de labores por parte de los trabajadores, y evitar praxis por parte del empleado que el uso de áreas de trabajo sea para comer, para evitar incidentes que dañen recurso, generando así responsabilidad por su área laboral, al igual que uso y cuidado de herramientas otorgadas para el trabajo que se desempeña a diario.

Los permisos a citas médicas deben ser otorgados, ya que es un derecho, sin embargo, debe haber un comprobante de por medio, si no hay incapacidad, otorgar por lo menos una hora antes y después de la cita dependiendo del lugar de la misma, en cuanto a permisos como maternidad, muerte de un familiar, entre otros deben manejarse de acuerdo con la ley, o la necesidad de la urgencia.

Debe haber una clara distinción entre los administradores, de sus funciones, sin sobrecargar e invasión de funciones, uno que se encargue del manejo del personal u operativo, y otro de cosas de logística, que involucren pagos, reglamento, valores, manejo de comunicados, entre otras funciones.

### **5.2.2. Objetivo Especifico 2: Identificar en los colaboradores las necesidades actuales por la falta de un departamento de gestión humana.**

Como practica debería generarse entregas de información, para evacuar dudas según lo amerite, hablamos verificación de políticas, reglamento, valores, entre otras pautas establecidas por jefatura hacia los empleados, para una mayor comprensión, información y así despejar dudas sobre tales temas.

Organizar un plan de beneficios no monetarios, es decir, de tiempos para celebrar cumpleaños y día libre para el mismo día, e incentivar por parte de jefatura actividades anuales o según la ocasión lo amerite.

Establecer líneas de respeto entre compañeros y jefaturas, o en específico un reglamento para evitar roces innecesarios sobre conversaciones fuera de lo laboral, también, promover el trabajo en equipo y promover importancia sobre los puestos desempeñados, al describir la trascendencia del mismo en cuanto al aporte en la actividad económica generada por la entidad.

Se recomienda que se trabaje con contratos laborales que incluyan el tipo de contratación, jornada laboral, puesto que desempeña, funciones, generalidades de aquello que se espera en cuanto a su comportamiento dentro y fuera de la empresa, pago de horas extras, feriados pagados según la ley o algún otro dispuesto por la empresa, al igual que disposiciones en cuanto al reglamento interno.

Requerir, por parte de jefatura comprobante de pago de salario, horas extras, aguinaldo y otros, para tener un comprobante sobre los pagos hechos, al igual que una clara información detallada sobre el salario obtenido.

Que cada permiso suministrado sea con un comprobante en la medida de lo posible, en cuanto a casos de incapacidad, citas médicas, muerte de un familiar, entre otras actividades por realizar, que sea necesario tomar del horario normal de trabajo. Un procedimiento para lograr este objetivo, es la entrega de tal documento en un periodo menor de tres días a su supervisor o jefatura directa, y notificar en primera instancia de forma verbal o medio informal (mensaje de texto), si la urgencia así lo amerita.

Si existe algo que se está obviando en cuando al funcionamiento de la entidad y trato al personal, comunicárselo a la jefatura, para lograr una solución adecuada, al igual que consultas generales como salario mínimo del puesto, aumentos salariales, jornadas laborales, entre otras.

Por último, es importante que el colaborador se sienta parte de los cambios dados dentro de la organización, y para esto una clara comunicación es el principio, lo demás es la aplicación de estos cambios, los cuales no pueden violentar los derechos del empleado, al igual que realizarse paulatinamente sin interferir con el ritmo normal y las necesidades laborales.

**5.2.3. Objetivo Especifico 3: Realizar un estudio de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, en cuanto a la creación de un departamento de gestión humana dentro de la organización.**

Como parte de las recomendaciones para mantener las fortalezas ya mencionadas, la entidad debe mejorar salarios e incluir beneficios, como oportunidad de crecimiento personal, lo mismo que laboral y programas de motivaciones no remunerados para los trabajadores, entre otros, esto en pro de la continuidad laboral del trabajador, lo que genera empleados fieles a la organización, al igual que satisfechos con el puesto que desempeñan.

Efectuar evaluaciones de desempeño dos veces al año, para mantener un registro que permita conocer y dar reconocimiento al papel que toma cada integrante de la organización, así como la calidad e importancia de su trabajo.

Evitar la continua rotación del personal en diferentes puestos, seleccionar para cada uno en el que mejor se desempeñe, y si eventualmente requieren de apoyo en otra área, se puede trasladar por un par de días, no más de eso, ya que no debe caerse en hacer de esto una práctica, ya que evita la profesionalización y confianza por parte del trabajador en el puesto que desempeña.

La empresa no presenta algún criterio para contratación de personal en puestos de trabajo requeridos por la misma, por lo que debe evaluar competencias de cada colaborador, para establecer cuál es el puesto idóneo por desempeñar.

Revisar la nueva reforma procesal laboral, con el objetivo de aplicar todas y cada una de las regulaciones en la compañía, tanto en el ámbito de contratación como del trato con los actuales colaboradores. De igual forma, cualquier modificación a las disposiciones laborales, debe ser notificada por escrito y firmada por el trabajador, así como evitar violentar los derechos de cada empleado.

Para el manejo de métodos laborales y de calidad hacia el personal, lo mismo que formas de trabajo, es importante mantener siempre la comunicación escrita, esta debe ser clara, tomando en cuenta los puntos que se cambian, modifican o refuerzan en cuanto al trabajo por realizar, y formas de evaluar el desempeño. Así mismo, tomar estas modificaciones con una dirección hacia el logro de los objetivos de la empresa.

La entidad no cuenta con un sistema bien definido de pagos de planilla, solo el depósito realizado a la cuenta de cada trabajador, por lo que un registro semanal (forma de pago de la entidad) y comprobantes, deben realizarse en forma inmediata, para futuras referencias, como el pago de aguinaldo, vacaciones, cesantías, entre otras.

El personal que apoya en la supervisión de los trabajadores sirve como puente hacia la jefatura, por lo que la capacitación de este en el manejo de personal es esencial, ya que debe evitarse roces y malos entendidos de directrices por parte de la gerencia, porque este supervisor no posee habilidades intra e interpersonales.

Los espacios físicos y herramientas son apropiadas en la empresa, sin embargo, se deben establecer protocolos de uso, limpieza, al igual que amonestaciones que lo ameriten por la mala usanza, evitando así daños innecesarios por información no suministrada.

Para las divisiones de funciones por parte de los administradores y dueños, es importante valorar la opción de dejar claro delante del personal, que roles desempeñan, para evitar confusiones administrativas, también que estos cargos no sean tomados por una jefatura que no corresponda (a menos que la situación lo amerite realmente).

Como se ha mencionado, las debilidades son evidentes y marcadas, debido al cambio, al igual que los ajustes que se están dando en la organización, por lo que una mejora significativa en el ambiente laboral, calidad de trabajo, cumplimientos de objetivos, entre otras, empieza con la selección, reclutamiento y contratación de personal, ya que los empleados influyen directamente tanto en la cultura, como en el cumplimiento de objetivos de la organización, también es igual de importante que quien contrata al personal, tenga claro cómo realizar tal proceso y las necesidades de la entidad.

No existe un contrato laboral escrito, más que el uso de la palabra, todo trabajador debe tener uno, por lo que establecer parámetros de contratación en un documento es de relevancia, ya que permite tener claro bajo qué condiciones se

contrata, al igual que establece una base reglamentaria entre ambas partes, evitando así conflictos legales futuros.

La evaluación del desempeño debe presentarse primero de forma escrita, comunicando los puntos que se evaluarán, para mejorar la calidad del trabajo y evolución del ejercicio laboral, se recomienda además, dar beneficios no solo monetarios con base en el cumplimiento de un buen desempeño, puntos por evaluar, que pueden ser uso de herramienta y espacio laboral, lo mismo que objetivos alcanzados por cada puesto de trabajo.

Establecer un correo (no es necesario crear una plataforma propia) para el manejo de comunicados importantes, así como tener una pizarra informativa, un boletín, y comunicados escritos que requieran la firma del trabajador, porque son modificaciones significativas que lo requieren, e para evitar significativamente comunicados verbales, más que para aclarar puntos que no logran tener claro los empleados.

Brindar equipo de seguridad como fajas y formas o posturas adecuadas para el manejo de carga pesada, por parte de los empleados de bodega, para impedir no solo daños físicos al trabajador, sino seguir lineamientos establecidos por la ley para puestos de trabajos como estos, evitando así pérdida de personal y problemas legales futuros.

Al existir más de una jefatura en puesto operativo y administrativo, puede darse confusiones a la hora de verificar la información, por lo que deben establecerse parámetros de divisiones laborales, entonces se debe describir qué funciones están a cargo de cada dueño, y comunicarlas al trabajador, evitando así invadir puesto o funciones.

Dentro de las amenazas y como recomendación para lidiar con ellas, en el caso de la insensibilidad ante las problemáticas de los empleados (que pueden ser: tiempo para cosas personales, horarios flexibles para la universidad, entre otros), valorar por parte de la empresa, el implementar encuestas semestrales para obtener resultados basados en la satisfacción laboral y ver posibilidades de ayuda, dentro de lo viable, en funciones que corresponde a la entidad.

Es importante valorar la posibilidad de quitar de forma inmediata el hábito de asegurar después de un año al trabajador, ya que esto no solo perjudica la integridad del mismo, sino que implica problemas legales para la empresa.

Como recomendación en la competitividad salarial, se debe comprender que esta inicia con el pago mínimo que corresponde según la ley en el puesto que desempeña, continúa con los aumentos de ley, y finaliza con incentivos dentro del trabajo. Por último, los cambios dentro de la empresa se presentan de manera paulatina y deben ser flexibles ante las dificultades que se dan al implantarlos, evitando siempre atropellar los derechos del trabajador.

#### **5.2.4. Objetivo Específico 4: Propuesta de departamento de gestión humana y sus funciones.**

Como recomendación de esta propuesta de departamento de gestión humana, o en su defecto, el cumplimiento de funciones competentes al mismo, se puede valorar la opción de definir puestos y funciones a los administradores y dueños de la entidad, que de alguna u otra forma están involucrados directamente con el funcionamiento y logro de los objetivos trazados de la empresa; entonces. Para de lo anterior, se recomiendan funciones y puestos.

**Marcela Valverde**  
**Puesto: Encargada de planilla.**

Se encarga de pagos de planilla, y funciones relacionadas con el puesto, entre otras.

- **Administrar, gestionar, dar reporte, así como la entrega de comprobantes electrónicos y físicos (si lo requiere el trabajador) de cada una de las compensaciones y beneficios directos e indirectos que recibe el colaborador por los trabajos que realiza dentro de la organización.**
- **Manejo de incrementos salariales según la ley.**

**Diego Valverde**  
**Puesto: Gerente de operaciones.**

Básicamente provee métodos efectivos para las operaciones de la empresa

- **Facilitar programas de la compañía.**
- **Control de inventario.**
- **Manejo de logística.**
- **Reclutamiento, selección, contratación del personal.**
- **Supervisión de los empleados.**
- **Otorgar y aplicar evaluaciones de desempeño.**
- **Brindar un entorno de trabajo positivo.**
- **Establecer reuniones cada seis meses para tratar temas**

- **Reporte de pago de seguros a la caja costarricense del seguro social.**
  - **Manejo de información de salarios mínimos según compete al puesto de trabajo.**
  - **Pago de aguinaldo y cesantía.**
  - **Control de incapacidades.**
  - **Rebajos salariales, por incumplimiento de horas, y otras ocasiones.**
  - **Manejo y archivos de los contratos laborales del personal.**
  - **Manejo y archivo de información sobre el personal, en cuanto a temas de tiempo laborado, entre otras relacionadas.**
- de logro del empleado basados en sus funciones y objetivos de trabajo.
- **Organizar actividades, para desarrollar la motivación, y crear ambientes laborales amenos.**
  - **Fijar políticas, reglas y procedimiento dentro del trabajo, sobre lo que se espera de los empleados, dentro.**
  - **Manejar el presupuesto de operaciones de la compañía.**
  - **Representar a la empresa en las reuniones con proveedores y clientes.**
  - **Ser representante de la compañía y contender los diferentes objetivos y planes que la organización tiene en mente por desarrollar.**
  - **Manejar los problemas, como la gestión de riesgos, retrasos de envíos, clientes disgustados y problemas generales de los empleados, entre otros.**

## **BIBLIOGRAFÍA**

Arias, Fidas G. (2012). *El Proyecto de Investigación, Introducción a la Metodología Científica*. Sexta edición. Editorial Episteme, C.A.

Beltre, M. (2014). Análisis FODA del Departamento de Gestión Humana <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/05/20/rrhh-objetivo-proposito-y-analisis-foda/>  
Descargado el 12/06/2018

Bohlander, G. y Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. 14 ed. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

Barrantes, R. (2014). *Investigación: un camino al conocimiento: enfoque cuantitativo y cualitativo*. 2° reimp. San José: EUNED.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. 8 ed. México: Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A de C.V.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. 9 ed. México: Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A de C.V.

Cerraga, J. (2011). *Metodología de la Investigación científica y Tecnológica*. España: Ediciones Díaz de Santos S.A.

D. Valverde, Comunicación personal. 09 de junio 2017.

Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C.; Baptista Lucio, M.; (2014). *Metodología de la investigación*. 6ª ed. México: Mac Graw Hill.

Hurtado I; Toro J. (2007). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambios*. Venezuela: Editorial SEC S.A

Hernández, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5 edición. México: Mc Graw-Hill Interamericana, S.A.

Münch, L. (2015). *Administración: Proceso administrativo clave del éxito empresarial*. Pearson.

Mondy, R. (2010). *Administración de recursos humanos*. 11 ed. México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.

Moran D y Alvarado C. (2010). *Métodos de Investigación*. (1ª. ed.). México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.

Robbins, S., Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson

Ruiz, Gago, García y López (2013). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa*. Primera edición. McGraw-Hill/Interamericana de España, S.L.

Vargas Ávila, M. (2015). *Una aproximación al desarrollo histórico y socioeconómico de la región de Pavas*. San José, Costa Rica. Manuscrito no Publicado.

Vargas, Eugenio. (2014). *Código de Trabajo*. Editorial Investigaciones Jurídicas S.A. San José, Costa Rica.

Matriz FODA. Rescatado de <http://www.matrizfoda.com/dafo/> el 29/08/2018

Rescatado de <http://portal.ins-cr.com/portal.ins-cr.com/Empresas/SegurosCo/RiesgosTrabajo/tramitedeplanillas.htm> 04/09/2018

## **ANEXOS**

## ANEXO 1: ENTREVISTA DIEGO VALVERDE

### Administrativo de la empresa Fernando Valverde

1. ¿Qué labores de recursos humanos tiene a su cargo? En términos generales:
  - Reglamento interno \_\_\_\_\_
  - Planilla INS y CCSS \_\_\_\_\_
  - Pagos \_\_\_\_\_
  - Horas extras \_\_\_\_\_
  - Vacaciones \_\_\_\_\_
  - Contratación de personal \_\_\_\_\_
  - Despidos \_\_\_\_\_
  - Inducción \_\_\_\_\_
  - Otros, indique \_\_\_\_\_
  
2. ¿Quién hace el resto de las funciones?
  
3. ¿Aquellas funciones que no se están realizando las considera relevantes, explique su respuesta?
  
4. ¿Qué cosas puede mejorar Gestión Humana en el cumplimiento de los objetivos de la empresa?
  
5. ¿Considera que los empleados están motivados y por qué?
  
6. ¿Posee conocimiento de la nueva ley procesal laboral, puede mencionar algunos cambios relevantes?

## ANEXO 2: ENCUESTA PERSONAL

### Personal operativo de la empresa Fernando Valverde

Nombre completo \_\_\_\_\_

1. Edad

- De 18 a 25
- De 26 a 30
- De 31 a 35
- De 36 a 40
- De 40 a más años

2. Puesto \_\_\_\_\_

3. ¿tiempo de laborar en la empresa?

- De 1 a 2 años
- De 2 a 3 años
- De 3 a 5 años
- De 5 a más años

4. ¿Cuándo ingreso en la empresa le brindaron inducción?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

5. ¿Le otorgaron capacitación para desempeñar el puesto que tiene?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

6. ¿Recibe su salario en las fechas preestablecidas?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

7. ¿Recibe comprobante de pago?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

8. ¿Todo está en orden con su orden patronal?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

9. ¿Existe un reglamento interno en su empresa?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

10. Si efectivamente existe un reglamento interno ¿lo conoce?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

11. ¿Las vacaciones se las otorgan de acuerdo al tiempo laborado? Justifique su respuesta.

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

12. ¿El aguinaldo se lo brindan dentro del tiempo estipulado por la ley? Justifique su respuesta.

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

13. ¿Le entregan comprobante del detalle del Aguinaldo?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

14. ¿Firmo contrato al entrar en la empresa?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

15. ¿Tiene conocimiento de sus funciones, responsabilidades, en general el manual del puesto que desempeña?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

16. ¿Sabe cuál es el salario mínimo en el puesto que desempeña?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

17. ¿Está ganando por arriba de ese monto?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

18. ¿El cálculo de las horas extras se da de acuerdo a la ley, y se paga dentro del tiempo establecido?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

19. ¿Cómo es el ambiente laboral, y la relación con sus compañeros?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy malo

20. ¿En una escala de 0 a 5, siendo el 5 el más alto, como se siente laborando en la empresa? ¿Por qué?

21. ¿Cómo es su relación con jefatura?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy malo

22. ¿En cuanto a espacio físico y herramientas, la empresa le otorga el apropiado, al igual que el necesario para desarrollar sus funciones? Justifique su respuesta

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

## ANEXO 2: EJEMPLO DE COMPROBANTE PAGO DE PLANILLA

COMPROBANTE DE PAGO INVERSIONES FERNANDO VALVERE S.A. Nómina: Inversiones FERVA Fecha:		
Empleado: Identificación:		
Beneficios		
Código	Descripción	Montos
BSM01	BENEFICIO SALARIO MENSUAL	
BPC02	BENEFICIO POR COMISION	
<b>Total, Beneficio:</b>		
Deducciones		
Código	Descripción	Montos
DOBC01	DEDUCCION OBRERO BANCO XXXX (%)	
DEYM02	DEDUCCION OBRERO CCSS E. Y M. (%)	
DIVM03	DEDUCCION OBRERO CCSS I. V. M. (%)	
<b>Total, Deducciones:</b>		
Anticipos		
Código	Descripción	Montos
ANTI	BENEFICIO SALARIO MENSUAL	
<b>Total, Anticipos:</b>		
NETO		
<b>Total, Neto:</b>		

Fuente Propia. Ejemplo pago de planilla para la empresa Inversiones Fernández Valverde S.A. para el año 2018.